

Zur Bestimmung von Mitarbeiterpotenzialen – Begriff, Beurteilung und Entwicklung

Dissertation
zur Erlangung des Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaft

eingereicht an der
Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Augsburg

vorgelegt von
Susanne Haenel
München 2005

ergänzt von
Susanne Haenel
München 2007

Verfasserin:	Susanne Haenel
Titel der Arbeit:	Zur Bestimmung von Mitarbeiterpotenzialen – Begriff, Beurteilung und Entwicklung
Erstgutachter:	Prof. Dr. O. Neuberger
Zweitgutachter:	apl. Prof. Dr. A. Kompa
Vorsitzende der Disputation:	Prof. Dr. A. Pfaff
Tag der Disputation:	10.11.2005

Inhaltsverzeichnis

1	Problemstellung und Aufbau der Arbeit	4
2	Inhalte und Erläuterungen des Potenzialbegriffs	7
2.1	Potenzial – eine erste begriffliche Annäherung	7
2.2	Konkretisierung des Potenzialbegriffs im Rahmen der Beurteilung von Potenzial	13
2.2.1	Inhalte und Funktionen der Potenzialbeurteilung	13
2.2.2	Arbeitsvermögen als Gegenstand der Potenzialbeurteilung	18
2.2.3	Qualifikation als Grundlage zur Potenzialbeurteilung.....	21
2.2.4	Leistungsbeurteilung – Zusammenhang und Abgrenzung zur Potenzialbeurteilung	26
2.2.5	Eine Konstruktion des Potenzialbegriffs	30
2.3	Schlüsselqualifikationen und Kompetenzen als Teile des Potenzialkonzepts.....	33
2.3.1	Begriff und Bedeutung der Schlüsselqualifikationen	33
2.3.2	Betriebswirtschaftliche Erwartungen an Schlüsselqualifikationen als Instrument zur Potenzialentfaltung.....	39
2.3.3	Kompetenz – eine Begriffsklärung und der Zusammenhang zu Qualifikation und Potenzial	43
2.4	Anforderungs- und potenzialorientierte Personalentwicklung als Sachverhalte zur Erklärung von Potenzial.....	58
2.4.1	Vorbemerkungen zur Personalentwicklung: Entwicklung des Arbeitsvermögens	59
2.4.2	Anforderungsorientierte Personalentwicklung: Qualifikationsdefizite auf der Grundlage definierter Anforderungen	62
2.4.3	Potenzialorientierte Personalentwicklung: Anlagenentfaltung und Weiterentwicklung identifizierten Potenzials	65
2.4.4	Herausforderungen einer potenzialorientierten Personalentwicklung.....	74
2.5	Strategische Relevanz des Humanpotenzials.....	79
2.5.1	Strategisches Human Resource Management: Das Verhältnis von Personal- und Unternehmensstrategie.....	79
2.5.2	Resource-Based View: Ein ressourcenorientierter Ansatz unter besonderer Berücksichtigung der Humanpotenziale	86
2.6	Eine kurze Zusammenfassung zur Rekonstruktion des Potenzialbegriffs.....	92
3	Verfahren, Anforderungen und Perspektiven der Potenzialbeurteilung	96
3.1	Potenzialbeurteilung im personalwirtschaftlichen Zusammenhang	97
3.1.1	Die Herausforderung der Beurteilung von Leistung in der Zukunft	97
3.1.2	Grundsätzliches zu Zielsetzungen und Strategien der Potenzialbeurteilung	101
3.1.3	Verwendungszusammenhänge der Potenzialbeurteilung	105

3.2	Verfahren und Grundsätze der Potenzialbeurteilungspraxis.....	108
3.2.1	Diagnoseorientierte Verfahren.....	109
3.2.2	Biographische Verfahren	112
3.2.3	Verhaltensorientierte Verfahren: Das Assessment-Center	116
3.2.3.1	Grundüberlegungen zum Assessment-Center-Verfahren	116
3.2.3.2	Zielsetzungen der Assessment-Center-Methode.....	118
3.2.3.3	Durchführung der Assessment-Center-Methode	119
3.2.3.4	Kritik an der Assessment-Center-Methode.....	124
3.2.3.5	Die Validität des Assessment-Centers	131
3.2.4	Grundsätze der Potenzialbeurteilungspraxis.....	134
3.3	Anforderungen an Potenzialbeurteilungen	137
3.3.1	Bestimmung der Entwicklungsadressaten	137
3.3.1.1	Personalauswahl als Entscheidungsproblem.....	137
3.3.1.2	Beurteilung und Differenzierung des Personals	142
3.3.2	Anforderungen auf theoretischer Ebene: die theoretische Fundierung einer selektions- und modifikationsorientierten Potenzialbeurteilung	147
3.3.3	Anforderungen auf methodischer Ebene: Diagnostische Zielsetzungen und testtheoretische Gütekriterien	153
3.4	Qualifikationsorientierte Potenzialbeurteilung	165
3.4.1	Theoretische und anforderungsanalytische Vorbemerkungen zum Qualifikationsansatz.....	165
3.4.2	Qualifikationsbegriff der Managementforschung und -praxis: Das Konzept der Generalistenqualifikation	168
3.4.3	Herausforderungen des Qualifikationsansatzes: zur inhaltlichen Unausgewiesenheit	173
3.4.4	Die Praxis der qualifikationsorientierten Potenzialbeurteilung	177
3.5	Möglichkeiten und Grenzen der Potenzialbeurteilung – unter besonderer Berücksichtigung des Qualifikationsansatzes.....	181
3.5.1	Personenbezogene Betrachtungsweise.....	181
3.5.2	Strategiebezogene Betrachtungsweise	185
3.5.3	Ein kurzes Resümee	187
4	Voraussetzungen und Gestaltungsfelder der Potenzialentwicklung....	192
4.1	Grundlegende Überlegungen	193
4.1.1	Vorbemerkungen zur Realisierung neuer Potenziale.....	193
4.1.2	Potenzialfördernde Arbeitsgestaltung	195
4.1.3	Initiierung und Steuerung von Lernprozessen	199
4.1.4	Entwicklung der Persönlichkeit	201
4.2	Organisationale Voraussetzungen zur Potenzialentwicklung	204
4.2.1	Organisationsentwicklung.....	204
4.2.2	Organisationales Lernen	207
4.2.3	Selbstorganisation und Selbstentwicklung	211
4.3	Gestaltungsfelder der Potenzialentwicklung.....	216
4.3.1	Organisation als Steuerungsmechanismus der Potenzialentwicklung	216
4.3.2	Ressourcenorientierte Führungskonzeptionen	219
4.3.3	Wissensmanagement als Konzept organisationaler Lernfähigkeit	232

5	Schlussbemerkung.....	239
----------	------------------------------	------------

	Literaturverzeichnis.....	243
--	----------------------------------	------------

1 Problemstellung und Aufbau der Arbeit

Der Erfolg von Unternehmen hängt neben der Verfügbarkeit der entsprechenden Technologie insbesondere von seinen Mitarbeitern ab. Sie verfügen über das Können und Wollen, die Ziele der Organisation mit ihren eigenen zu vereinbaren und sind in der Lage, durch ihre Fähigkeiten, Einstellungen und Verhaltensweisen einen entscheidenden Beitrag zum persönlichen Erfolg und zum Unternehmenserfolg zu leisten.¹ Die Bedeutung der Humanressourcen wird in Zukunft noch weiter zunehmen, da Unternehmen heute nicht mehr als rein produktionsorientierte Systeme, sondern als Lern-Einheiten verstanden werden. Damit die Fähigkeiten der Mitarbeiter auch für zukünftige Anforderungen besser genutzt und das Lern- und Entwicklungspotenzial unternehmensspezifisch auf- und ausgebaut werden können, bedarf es auch einer veränderten Denkweise für das Management der Humanressourcen.² Sattelberger/Weiß sprechen von einer geänderten Personalpolitik, die einen flexibel denkenden und handelnden Mitarbeiter im Mittelpunkt sieht. Damit verbunden wird auch ein Paradigmen-Wechsel im Unternehmen stattfinden.³ Die Mitarbeiter stellen selbst ein dynamisches Vermögen für ihr Unternehmen dar, das in geeigneter Weise aktiviert und weiter entwickelt werden kann und muss, damit Wettbewerbsvorteile erzielt werden können. „Sie bergen das Arbeitsvermögen und Wissen, das soziale Kapital, die Lernfähigkeit und die Führungs- und Organisationskompetenz, deren Nutzung die Unternehmen konkurrenzfähig macht“.⁴

Unter dem Begriff „Humanressourcen“ wird das gesamte körperliche und geistige Potenzial des Personals verstanden, und zwar sowohl das latent vorhandene, als auch das bereits genutzte Potenzial. Das spezifische Potenzial der Mitarbeiter liegt in der Möglichkeit seiner Entwickelbarkeit begründet.⁵ Die Herausforderung und betriebswirtschaftliche Notwendigkeit für das Human Resource Management besteht demnach darin, die Potenziale des Personals in Erfahrung zu bringen, um diese gezielt entfalten und entwickeln zu können.

Angeichts dieser Herausforderungen ergeben sich folgende Fragen:

- Welche inhaltlichen Bestimmungen charakterisieren den Begriff „Potenzial“?
- Ist es überhaupt möglich, das vorhandene Potenzial eines Mitarbeiters zuverlässig und objektiv zu beurteilen?

¹ Vgl. Gerlich, P., 1999, S. 1

² Vgl. Nordhaug, O., 1993, S. 17

³ Vgl. Sattelberger, T./Weiß, R., 1999, S. 7

⁴ Ridder, H-G. et al., 2001, S. 9

⁵ Vgl. Laukamm, T./Walsh, I., 1986, S. 79

- Welchen Anforderungen und Voraussetzungen sollte eine Potenzialbeurteilung genügen? Welche Verfahren gibt es und wo liegen die Grenzen der Potenzialbeurteilung?
- Welche Möglichkeiten einer Potenzialnutzung und -entfaltung kann es geben und welcher Art sind die Steuerungsmöglichkeiten der Personalentwicklung hierfür?
- Existieren Ansätze, die über die Potenzialnutzungsperspektive hinausgehen i.S.e. Herstellung bisher nicht da gewesener Potenziale?

Die Zielsetzung dieser Arbeit ist es, eine präzise Facettenanalyse des Potenzialbegriffs durchzuführen. Darauf aufbauend sollen die Anforderungen, Verfahren und Perspektiven der Potenzialbeurteilung zur Bestimmung der individuellen Entwicklungsfähigkeit erörtert werden. In Erweiterung dessen will diese Arbeit abklären, unter welchen Bedingungen die Entfaltung und Weiterentwicklung von Potenzialen gelingen kann und ob es Möglichkeiten einer Realisierung neuer Potenziale gibt.

Im anschließenden *Kapitel 2* werden die Begriffsstrategien wichtiger FachautorInnen von Potenzial nachgezeichnet und davon ausgehend die verschiedenen Akzentsetzungen abgeleitet oder miteinander in Einklang gebracht. Dabei wird die Achse der Potenzial-Qualifikation-Kompetenz-Trias besonders berücksichtigt. Der Potenzialbegriff wird durch den Einbezug der anforderungs- und potenzialorientierten Personalentwicklungsperspektive einem möglichen Operationalisierungsgedanken zugeführt, wodurch der Status von Potenzial geklärt werden kann. Im Anschluss wird das Potenzial unter strategischen Gesichtspunkten betrachtet und die verstärkte Innenorientierung des Managements auf das potenzielle Arbeitsvermögen im Rahmen der Forschungsströmung des „Resource-Based View“ herausgearbeitet. Den Abschluss dieses Kapitels bildet die Rekonstruktion des Potenzialbegriffs, d.h. eine Art Zusammenführung der bisherigen Ergebnisse über Inhalte und Merkmale von Potenzial.

In *Kapitel 3* werden die Voraussetzungen, Verfahren und Perspektiven einer Potenzialbeurteilung unter Berücksichtigung der aufgezeigten Begriffsbestimmungen von Potenzial dargestellt. Dabei wird der Qualifikationsansatz besonders berücksichtigt und der Aspekt der Schlüsselqualifikationen aus Kapitel 2 aus theoretischer und anforderungsanalytischer Sicht ergänzend betrachtet. Die Ausführungen dieses Kapitels sind auf einer allgemeinen (theoretischen) Ebene gehalten und berücksichtigt die grundsätzlichen Aspekte und Bedingungen einer Beurteilung von Potenzial. Diese Ebene wird durch die Darstellung gängiger praxisorientierter Verfahren sinnvoll ergänzt und so ein umfassendes Verständnis der Voraussetzungen und Perspektiven einer Potenzialbeurteilung erreicht.

Basierend auf Kapitel 2 und 3 werden in *Kapitel 4* Bedingungen und Gestaltungsansätze der Entwicklung von Potenzial aufgezeigt. Dabei werden zwei Aspekte beleuchtet: zum einen die Entfaltung und Weiterentwicklung vorhandener Potenziale und zum anderen die Realisierung neuer Potenziale.

Den Abschluss der Dissertation stellt das *Kapitel 5* „Schlussbemerkung“ dar. Hier werden die wesentlichen Aspekte der Arbeit betrachtet und möglichen Schlussfolgerungen unterzogen.

2 Inhalte und Erläuterungen des Potenzialbegriffs

2.1 Potenzial – eine erste begriffliche Annäherung

Der Begriff Potenzial ist für viele Themenfelder der Personalwissenschaft und Personalpraxis von zentraler Bedeutung: Arbeitnehmer werden entsprechend ihrer Potenziale bestimmten Stellen zugeordnet; Potenziale müssen prognostiziert werden, damit entweder Stellenzuordnungen vorgenommen oder aber Maßnahmen zur Entfaltung oder (Weiter-)Entwicklung von Potenzialen eingeleitet werden können; im Rahmen von Personalplanung sind Informationen von Bedeutung, welche Anforderungen von den Stellen der Organisationen in quantitativer und qualitativer Hinsicht heute und in Zukunft ausgehen, d.h. welche und wie viele Arbeitnehmer wann benötigt werden. Personaleinsatzstrategien stellen auf die Nutzung eines bestimmten Potenzials oder einzigartiger Qualifikationsmuster⁶ ab.⁷ Im Rahmen von Potenzialwertanalysen werden Potenziale in Zusammenhang mit Wertsteigerungsfaktoren für Unternehmen gebracht und anhand spezifischer Messgrößen eine Ermittlung des „Wertes“ von Potenzial versucht.⁸ Dabei wird unter Wert in diesem Zusammenhang zum einen der finanzielle Beitrag der Mitarbeiter zum Unternehmenswert und zum anderen der allgemeine Nutzen, den sie für ihr Unternehmen stiften (z.B. höhere Produktivität oder geringere Ausschussquoten) verstanden.⁹ Schließlich existieren Konzepte zum strategischen Human Resource Management, welche die Schaffung solcher Potenziale fördern, die auf die Entwicklung von gewünschten Eigenschaften wie bspw. Kreativität, Flexibilität und Zukunftsorientierung hinwirken.¹⁰ Dieser bunt gewürfelte Mix an Erklärungsversuchen rund um den Begriff Potenzial lässt erahnen, wie facettenreich und breit der Begriff gefasst ist.

Die wissenschaftliche Terminologie von Potenzial lehnt sich zunächst an das Alltagsverständnis des Begriffs an: Potenzial bedeutet demnach die Summe aller vorhandenen Qualifikationen einer Person. Im Rahmen der Personaleinsatzplanung wird Potenzial bei *Becker* stark vereinfacht ausgedrückt „als die Summe aus aktuell benutzten bzw. identifizierten, latent schlummernden Kenntnissen und entwickelbaren Fähigkeiten.“¹¹

Die Mehrzahl der etablierten, personalwirtschaftlichen Fachvertreter lassen jedoch explizite Aussagen und Definitionen zur Struktur, Inhalt und Operationalisierbarkeit des Potenzialkon-

⁶ Zur Unterscheidung der Begriffe Potenzial und Qualifikation vgl. Kap. 2.2.3. und 2.3.3.

⁷ Vgl. Röllinghoff, S., 1995, S. 89

⁸ Vgl. Wucknitz, U.D., 2002, S. 101f

⁹ Vgl. Heidecker, M., 2003, S. 18. Dieser Wert wird im Rahmen von Human Capital-Berechnungen ermittelt. Siehe die Ausführungen zum Human Capital Management in Kap. 2.5.2.

¹⁰ Vgl. Ridder, H-G. et al., 2001, S. 21

¹¹ Becker, F.G., 1991, S. 65

strukts vermissen.¹² Selbst in der neueren Managementliteratur, in der mit dem Begriff „Empowerment“ die Aktivierung und Ausschöpfung bislang nicht genutzter Potenziale beschrieben wird, wird nicht über eine Darstellung unspezifischer Qualifikationsbündel und unpräziser Begriffsklärungen hinausgegangen. Im Folgenden soll versucht werden, über eine eingehende Betrachtung der personalwirtschaftlichen Literatur ein umfassendes Verständnis des Konstrukts Mitarbeiterpotenzial zu liefern und damit die Grundlage für die nachfolgende Arbeit zu schaffen.

Betrachtet man die personalwirtschaftliche Literatur, so fällt auf, dass Potenzial als eigenständiger Begriff in der Regel nicht vorkommt. Lediglich in Verbindung mit der Beurteilung, Entwicklung, Analyse, Qualifikation oder Einsatzplanung wird der im jeweiligen Kontext zu fassende Gegenstand näher bezeichnet, wobei jedoch eine überraschende Uneinigkeit hinsichtlich der Verwendung und der Möglichkeiten des Begriffs besteht.¹³ Mitunter erkennt man, dass Begriffe wie „Personal“ oder „Leistung“ in Wortzusammensetzungen wie Personalauswahl oder Leistungsbeurteilung durch „Potenzial“ ersetzt werden und von kontextbezogenen Begriffen wie Potenzialeinsatz, Potenzialauswahl, Potenzialentwicklung oder Mitarbeiterpotenzial als strategischer Wettbewerbsvorteil, ja sogar von Potenziallohn gesprochen wird.¹⁴ So verwenden im Handbuch der Mitarbeiterbeurteilung¹⁵ Jochum/Pössnecker in ihrer Darstellung die Begriffe Potenzialbeurteilung, -erkennung, -einschätzung und -analyse synonym, wenn sie davon sprechen, Qualifikationspotenziale zu erkennen und den einzelnen Mitarbeiter in seinen Stärken zu entwickeln.

Esser erklärt in dieser Quelle den Begriff Potenzial mit der *Potenzialbeurteilung*, die er als gewichtete Beurteilung der erwarteten Entwicklung eines Mitarbeiters über unterschiedliche Dimensionen bezeichnet. Das Spektrum der Dimensionen erstreckt sich in seiner Sichtweise auf Kenntnisse, Fähigkeiten, Fachwissen, Urteilsvermögen, Analyse, Planung, Kreativität, Kommunikation, Führung und Persönlichkeit (Engagement und Kooperationsverhalten).

Von Krüger-Basener werden in diesem Handbuch¹⁶ insbesondere Verfahren zur *Potenzialeinschätzung* (z.B. Assessment-Center) zur Erklärung von Potenzial herangezogen. Sie dienen der Auswahl und Beurteilung möglicher Führungskräfte. Dabei bezieht sich die Einschätzung des

¹² Vgl. z.B. Schanz, G., 1993 S. 413f und Scholz, C., 1994, S. 113f

¹³ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 120. Als Konstrukt wird ein nicht beobachtbarer Sachverhalt innerhalb einer wissenschaftlichen Theorie bezeichnet. Das bedeutet nicht, dass der betreffende Sachverhalt nicht existiert, sondern dass er aus anderen, leicht(er) beobachtbaren Sachverhalten erschlossen wird.

¹⁴ Vgl. Röllinghoff, S., 1995, S. 89f oder zur Potenzialklärung im Rahmen von Potenzialentwicklung u.a. Schust, G.H., 1994, S. 131f

¹⁵ Vgl. Selbach, R./Pullig, K.K., 1992, S. 587

¹⁶ Vgl. Selbach, R./Pullig, K.K., 1992, S. 196

Potenzials auf aktuelles und beobachtbares Verhalten in Kontexten, die für die Zukunft als relevant erachtet werden.

Im Handwörterbuch des Personalwesens¹⁷ werden die Begriffe Potenzialbeurteilung, -einschätzung und -analyse stichwortartig aufgeführt. Dabei wird bei der Potenzialbeurteilung als einer Form der *Personalbeurteilung* der Zukunftsaspekt der Qualifikation in den Vordergrund gerückt.¹⁸ Es wird vermutet, dass das bloße Vorhandensein von Qualifikationen, die für Unternehmen zukünftig relevant sind, positiv gesehen wird und die Potenzialbeurteilung damit antizipativ wirkt.¹⁹

Der ebenfalls verzeichnete Begriff der Potenzialentwicklung wird als *Entwicklungspotenzial* beschrieben, verknüpft mit der Erkenntnis, dass es im Hinblick auf mögliche zukünftige (hierarchische) Positionen um die Identifikation und Förderung des „leistungsbezogenen“ Entwicklungspotenzials gehe.²⁰ Leider bleibt offen, was genau Entwicklungspotenzial bedeutet oder bedeuten soll.

Drumm zieht zur Begriffsklärung von Potenzial die *Potenzialregel* als rationale Regel zur Auswahl von Entwicklungsadressaten für bestimmte Weiterbildungsmaßnahmen heran. Bei dieser Auswahlregel wird nach fallendem Entwicklungspotenzial bis zur vollständigen Erschöpfung der Ressourcen vorgegangen. Ohne eine genaue Definition von Entwicklungspotenzial zu liefern, wird jedoch die Prognose des Entwicklungspotenzials der Mitarbeiter der Auswahl der Adressaten vorgeschaltet, so dass nur derjenige Entwicklungsadressat werden kann, der über (genügend) Entwicklungspotenzial verfügt.²¹

Der von *Sarges* herausgegebene Band *Management-Diagnostik* benennt ebenfalls kontextbezogene Potenzialbegriffe, und zwar die Potenzialaussage, die Potenzialerkennung und Potenzialalgruppen. Dabei geht er aber nicht über eine umgangssprachliche Verwendung des Potenzialbegriffs hinaus.²²

Bei *Pullig* wird in diesem Band die unterschiedliche Ausprägung von Potenzial mit Hierarchieebenen in Zusammenhang gebracht und eine Verknüpfung zum Führungspotenzial (z.B. bei Frauen als einer geschlechtsspezifischen Potenzialgruppe)²³ hergestellt.

¹⁷ Vgl. Gaugler, E./Weber, W., 1992, Sp. 2489

¹⁸ Vgl. Becker, F.G., 1992b, Sp. 1921

¹⁹ Vgl. Scherm, E., 1995, S. 123

²⁰ Vgl. Friedel-Howe, H., 1992, Sp.235

²¹ Vgl. Drumm, H.-J., 1992, S. 300. Im Rahmen seiner Ausführungen zur unternehmerischen Personalforschung verwendet Drumm die Begriffe „Qualifikationspotenzial“ oder „Potenzial“ externer Bewerber, ohne jedoch diese Begriffe genau zu definieren. Vgl. Drumm, H.-J., 1995, S. 64ff

²² Vgl. Sarges, W., 1990, S. 736

²³ Vgl. Friedel-Howe, H., 1990, S. 64ff

Hohner/Hoff schließlich gebrauchen in dieser Quelle in einer nicht vollständigen Zusammenstellung das Potenzial als einen Potenzialanalyse-Begriff. Die Potenzialanalyse lotet nach ihrem Verständnis künftige Entwicklungsmöglichkeiten aus, wobei hierzu professionell entwickelte diagnostische Verfahren verwendet werden (z.B. Assessment-Center-Methode).²⁴

Ridder und weitere Fachvertreter erläutern Potenzial in Zusammenhang mit der Personalentwicklung und unterscheiden zwischen anforderungsorientierter und potenzialorientierter Personalentwicklung. Dabei orientiert sich *Ridder* an den Qualifikationen (Qualifikationspotenzial) des Personals, die entweder schon bestehen und nur genutzt werden müssen (Anforderungsorientierung) oder gefördert und entwickelt werden müssen, um sie entsprechend nutzen oder entfalten zu können (Potenzialorientierung).²⁵

Touet, der den unterschiedlichen und inhaltlich zumeist unspezifischen Verwendungszusammenhang des Begriffs Potenzial in Ansätzen problematisiert, beschreibt Potenzial als Objekt der Potenzialbeurteilung mit Begriffen wie „Mitarbeiter“- , „Führungs“- , „Leistungs“- , „Fähigkeits“- , „Qualifikations“- oder „Entwicklungspotenzial“. Er bemängelt, dass insbesondere die im Zusammenhang mit den Problemen der Personalbestandsplanung und der Individualisierung von Führung aufgeführten Begriffe „Kenntnis“- und „Fähigkeitspotenzial“ in der personalwirtschaftlichen Literatur sehr unkonkret beschrieben werden und jeglicher Operationalisierbarkeit entbehren.²⁶ Nach seinem Verständnis bedeutet Potenzial die Handlungskompetenz einer Person, also deren Fähigkeit, realisierbare, situations- und problemadäquate Handlungsentwürfe zu entwickeln. Dabei sind sowohl die gegenwärtig vorhandene (aktuelle), als auch die noch zu entwickelnde (zukünftige) Handlungskompetenz gemeint, wobei mit aktueller Handlungskompetenz das Leistungspotenzial (unabhängig von der ausgeführten Arbeitstätigkeit) und mit der zukünftigen Handlungskompetenz das Entwicklungspotenzial eines Mitarbeiters bezeichnet wird.²⁷ Potenzial wird dabei als Ursache für die Entstehung hypothetischen zukünftigen Leistungsverhaltens angesehen.²⁸ In seiner allgemeinen Definition von Potenzial wird jedoch kein Bezug zu einer bestimmten Arbeitssituation hergestellt.

Soll das Konstrukt Potenzial aber zur Erklärung oder Prognose individueller Arbeitsleistung dienen, muss es sich auf arbeitsbezogene Aspekte beziehen. Dies kann geschehen, indem der Potenzialbegriff in Beziehung zu Konstrukten wie „Eignung“ oder „Qualifikation“ gesetzt wird und damit eine Beziehung von personalen und arbeitsbezogenen Aspekten hergestellt wird. In

²⁴ Vgl. Hohner, H-U./Hoff, E-H., 1992, S. 56

²⁵ Vgl. Ridder, H-G., 1999, S. 226ff und u.a. Bartölke, K./Grieger, J., 1993b, S. 95ff

²⁶ Vgl. Touet, M., 1997, S. 22f

²⁷ Vgl. Touet, M., 1997, S. 23f. Siehe zur Abgrenzung der Begriffe Kompetenz und Potenzial Kap. 2.3.3.

²⁸ Vgl. Touet, M., 1997, S. 24

der Regel wird dabei die saubere inhaltliche und theoretische Klärung des Begriffs Potenzial jedoch nur auf eine andere (untergeordnete) Ebene verlagert.²⁹ Deutlich wird dies bei *Berthel*, der die arbeitsbezogene Handlungskompetenz eines Individuums, die er mit „Können“ und „Wollen“ beschreibt, direkt unter dem Begriff „Qualifikation“ zusammenfasst.³⁰

Ohne die Ausführungen zu Potenzial und Qualifikation in den folgenden Kapiteln vorwegzunehmen, soll hier knapp dargestellt werden, was unter „Eignung“ und „Qualifikation“ bzw. „Qualifikationspotenzial“ verstanden werden kann. *Gutenberg* bezeichnet mit dem Terminus „betriebliches Eignungspotenzial“ die „Befähigung der Belegschaft“, die sich aus realisierter und latenter Eignung zusammensetzt. Die realisierte Eignung bezeichnet dabei den vom Unternehmen aktuell beanspruchten Teil des betrieblichen Eignungspotenzials, die latente Eignung den jederzeit realisierbaren, aber bisher nicht genutzten Teil sowie den nicht jederzeit realisierbaren Teil, der durch betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen (zukünftig) realisierbar gemacht werden kann.³¹

Die Unterscheidung aktuell und zukünftig trifft auch *Becker* in seiner Erklärung des Begriffs „Qualifikationspotenzial“ (vgl. Kap. 2.2.3 und 2.3.1.). Das aktuelle Qualifikationspotenzial umfasst einerseits alle Qualifikationsmerkmale, die ein Mitarbeiter in seiner aktuellen Position einsetzt, andererseits aber auch alle Qualifikationsmerkmale, die er aktuell nicht einsetzt, die aber aktivierbar sind (aktuell latentes Qualifikationspotenzial).³² Das zukünftige Qualifikationspotenzial bezieht sich demgegenüber auf nicht jederzeit und aktuell realisierbare Qualifikationsmerkmale. Es wird aber angenommen, dass sich diese Merkmale durch entsprechende Maßnahmen zur Selbst- und/oder Persönlichkeitsentwicklung entfalten und damit auch in einem zukünftigen Zeithorizont realisieren lassen.³³

Ein ähnliches Verständnis von Potenzial findet sich auch in dem zusammengesetzten Begriff offenes versus verborgenes Potenzial oder aktuelles Leistungs- versus Entwicklungspotenzial bei *Wenk*.³⁴ Dabei spricht er beim offenen Potenzial von momentan brachliegenden Fähigkeiten, die sofort voll einsetzbar sind. Verborgenes Potenzial liegt seiner Meinung nach in zwei Ausprägungen vor. Zum einen, wenn eine Fähigkeit möglicherweise noch gar nicht erkannt ist

²⁹ Vgl. Touet, M., 1997, S. 23

³⁰ Vgl. Berthel, J., 1995, S. 136f, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 24. Vgl. hierzu die Ausführungen in Kap. 2.2.3.

³¹ Vgl. Gutenberg, E., 1983, S. 12f, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 24.

³² Becker geht damit über die im Alltagsverständnis gebrauchte Unterscheidung zwischen aktuell (realisiert) und zukünftig (latent vorhanden, (noch) nicht realisiert) hinaus, indem er die aktuell latent vorhandenen Potenziale als jederzeit realisierbare, aber aktuell nicht eingesetzte Potenziale bezeichnet. Angeführt bei Touet, M., 1997, S. 24

³³ Vgl. Becker, F.G., 1991, S. 65f, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 24

³⁴ Vgl. Wenk, M., 1993, S. 6

oder eine Fertigkeit noch nicht ausgebildet ist, aber Anlagen vorhanden sind und durch bestimmte Entwicklungsmaßnahmen diese Fertigkeit oder Fähigkeit voll zur Geltung kommen kann. Das verborgene Potenzial ist also nicht direkt beobachtbar, sondern muss durch Interpretation von beobachtbarem Verhalten erschlossen werden.³⁵ Das Problem liegt in der Phase der Erkennung, denn der Beurteilte ist sich seiner latenten Fähigkeiten oft selbst nicht bewusst. Für eine Langfristbetrachtung und effiziente Ressourcennutzung ist das Erkennen von latentem Potenzial von besonderer Bedeutung. Das Festhalten von offenem Potenzial hingegen ist kurzfristig für eine effiziente Arbeitsgestaltung und damit für den optimalen Einsatz von Mitarbeiterpotenzialen wichtig.³⁶ In Verallgemeinerung entspricht Potenzial „einer Fähigkeit, die heute noch nicht oder noch nicht in vollem Umfang ausgeschöpft und genutzt wird.“³⁷ Darüber erweitert *Wenk* den Potenzialbegriff, wenn kein Zeitraum angegeben ist, auf das *Endpotenzial*.³⁸ Als Endpotenzial wird ein zu erwartender Schlusszustand bezeichnet, unabhängig von der aktuell gezeigten Leistung oder der Ausprägung von Fähigkeiten. Dabei weist er darauf hin, dass die Einschätzung des gegenwärtigen Potenzials noch keine Prognose für die zukünftige Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters ist.³⁹ Vielmehr ist das Potenzial ein „Maß für die erwartete Entwicklungsfähigkeit, nämlich die Differenz zwischen aktueller und künftig erwarteter Ausprägung von Fähigkeiten.“⁴⁰ Dabei kennzeichnet die *erwartete* Ausprägung die realisierten, entwickelten oder möglichen Potenziale. Es bleibt aber festzuhalten, dass die Leistung nicht den aktuellen Fähigkeiten entsprechen muss, so wie die künftige Leistung nicht dem Endpotenzial gleichgesetzt werden kann. Für die zukünftige Leistung sind bspw. neben dem Endpotenzial auch die jeweilige Arbeitssituation oder die Motivation weitere wichtige Faktoren.⁴¹

Zusammenfassend ist erkennbar, dass erstens als wesentliches Bestimmungsmerkmal von Potenzial die Zukunftsbezogenheit gelten kann und zweitens eine klare Abgrenzung zwischen Leistung und Potenzial vorgenommen werden muss, um zu identifizieren, was mit Potenzial gemeint wird. Es wird weiter deutlich, dass der Potenzialbegriff ein wenig präzises und hypothetisches Konstrukt bezeichnet, das unter bestimmten Umständen eine aktivierbare Ressource

³⁵ Siehe hierzu die Beschreibung von Potenzial als „Konstrukt“ in Fußn. 13 und die Ausführungen zur Ermittlung von Potenzial in Kap. 3.

³⁶ Vgl. *Wenk*, M., 1993, S. 6f

³⁷ *Wenk*, M., 1993, S. 6. Dabei begreift er Potenzial als schlummernde Fähigkeiten (die insbesondere für eine Führungstätigkeit relevant sind) und nähert sich den Ausführungen *Beckers* zum aktuell latenten Qualifikationspotenzial an.

³⁸ Ein Synonym für das Endpotenzial ist das „ultimate potential“. Es bezeichnet ganz generell die maximal zu erwartende Befähigung. Bei *Shell* wird das Endpotenzial für Mitarbeiter definiert als „die höchste Job-Klasse, in der eine erfolgreiche Tätigkeit eines Mitarbeiters zu erwarten ist.“ Vgl. *Wenk*, M., 1993, S. 7

³⁹ Hier werden die Begriffe Potenzial und (die Fähigkeit zur) Leistung verglichen und damit eine unsaubere Vermischung der Begriffe und Inhalte vorgenommen.

⁴⁰ *Wenk*, M., S. 8

⁴¹ Vgl. *Wenk*, M., 1993, S. 9

für ein Unternehmen darstellen kann.⁴² Diese Fokussierung auf die zukünftige Möglichkeit von bislang nicht realisierten Möglichkeiten des Personals impliziert für das Personalmanagement die Bestrebung, zunehmend den ganzen Menschen mit all seinen Fertigkeiten, Fähigkeiten, Eigenschaften und Talenten zu betrachten und zu nutzen.⁴³ Hierzu parallel verläuft die Frage nach der Beeinflussung des Personals, und zwar einerseits mit Blick auf die Entfaltung noch realisierbarer bzw. noch nicht entwickelter Qualifikationen, andererseits hinsichtlich der Steuerung der Human-Ressourcen zum Zweck einer betrieblichen Nutzung im Unternehmenssinn.⁴⁴

Es wird deutlich, dass in der einschlägigen Literatur der Potenzialbegriff sehr unterschiedlich und unspezifisch verwendet wird. Meist werden zusammengesetzte, kontextbezogene Potenzialbegriffe – am häufigsten die Potenzialbeurteilung – herangezogen, um das Konstrukt Potenzial zu erklären. Deshalb wird im Folgenden der Themenkomplex der Potenzialbeurteilung herangezogen und auf diejenigen Aspekte und Begrifflichkeiten hin untersucht, die zur Klärung dessen beitragen, was mit Potenzial gemeint ist.⁴⁵

2.2 Konkretisierung des Potenzialbegriffs im Rahmen der Beurteilung von Potenzial

2.2.1 Inhalte und Funktionen der Potenzialbeurteilung

Neben der Frage nach der vom Personal in der Vergangenheit oder gegenwärtig erbrachten Leistung stellt sich zunehmend auch die Frage, welche Leistungen das Personal in der Zukunft voraussichtlich erbringen wird.⁴⁶ Ein Grund für die Notwendigkeit einer Prognose über die zukünftig erwartete oder zu erwartende Leistung wird in der qualitativen und quantitativen Personalplanung gesehen. Sie hat der Aufgabe nachzukommen, die „personelle Kapazität“ in der erforderlichen Qualität und Quantität zu richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort für die benötigte Dauer zur Durchführung des Leistungserstellungsprozesses zur Verfügung zu stellen.⁴⁷

⁴² Vgl. Grieger, J., 1997, S. 26

⁴³ Vgl. Staehle, W.H., 1991 b, S. 338

⁴⁴ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 26f. Zur unternehmensspezifischen Nutzbarkeit von Mitarbeiterressourcen unter Wettbewerbsgesichtspunkten vgl. Wohlgemuth, A.C., 1986, S. 87f

⁴⁵ Dabei handelt es sich hier um eine kurze Darstellung der Aspekte der Potenzialbeurteilung, die Rückschlüsse auf die inhaltliche Bestimmung von Potenzial liefern können. Eine ausführliche Erörterung der Voraussetzungen, Verfahren und Perspektiven der Beurteilung von Potenzial erfolgt in Kap. 3.

⁴⁶ An dieser Stelle ist eine Unterscheidung zwischen dem Personal und den Person(en) zu treffen, da diese Unterscheidung in die Begriffsklärung von Potenzial überführt werden kann. Unter Personal ist nicht nur die landläufige Summenbezeichnung vieler einzelner Personen zu verstehen, sondern eine Art Aggregat. Das Personal ist demzufolge eher der menschliche Faktor, die personelle Kapazität oder das Humanvermögen. Charakteristisch für das Personal ist seine Einbettung in die betrieblichen und sozialen Strukturen und die Bedingungen der Arbeitstätigkeit. Vgl. Neuberger, O., 1994, S. 8. Unter Person wird das Individuum mit seiner individuellen Persönlichkeit verstanden. Entsprechend kann Potenzial in aggregiertes und individuelles Potenzial unterteilt werden. In der folgenden Arbeit wird auf diese Unterscheidung nicht explizit eingegangen. Es wird jedoch aus dem Kontext ersichtlich, wenn es sich um Personal, Person(en), Potenzial im Aggregat oder individuelles Potenzial (Persönlichkeitsmerkmale) handelt.

⁴⁷ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 118

Die Potenzialbeurteilung soll für Einzelne oder Gruppen von Mitarbeitern die Frage beantworten, ob sie in der Lage sind oder mit Hilfe von Qualifizierungsmaßnahmen dazu gebracht werden können, zukünftigen bekannten und prognostizierbaren oder nicht mit Sicherheit prognostizierbaren Anforderungen zu genügen.⁴⁸ Weil sich die Potenzialbeurteilung (im Gegensatz zur Leistungsbeurteilung) auf den Zukunftsaspekt von Qualifikationen bezieht, wird sie auch oft als „Erfolgsprognose“ bezeichnet.⁴⁹ Die Potenzialbeurteilung wird von der inhaltlich ähnlichen Personalauswahl abgegrenzt, weil dieser genauere Informationen über die zu beurteilenden Personen zur Verfügung stehen.

Bei der Potenzialbeurteilung wird versucht, für einzelne Mitarbeiter individuell die latent vorhandenen, jederzeit realisierbaren (aber noch nicht realisierten) Qualifikationen oder die noch nicht vorhandenen, aber durch Maßnahmen entwickelbaren und dann zu entfaltenden Qualifikationsmerkmale strukturiert und in regelmäßigen Abständen zu erfassen. So kann eine Prognose versucht werden, in wie weit Mitarbeiter – unter Berücksichtigung bestimmter Entwicklungsmaßnahmen – zukünftige Arbeitsanforderungen bewältigen können.⁵⁰ Potenzial beschreibt demnach eine spezifische „Entwickelbarkeit“ von Personen, welche die Fähigkeit besitzen, aufgrund ihrer persönlich gegebenen Anlagen und Talente bei Bedarf jederzeit benötigte und relevante Qualifikationen bereitzustellen.⁵¹ Das latente Potential ist demnach das von den Talenten und Anlagen her gegebene, aber erst durch geeignete Entwicklungsmaßnahmen realisierbare Potential.⁵² Es wird deutlich, dass diese grundsätzliche Fähigkeit zur Erzeugung von Qualifikationen nicht als endogen determiniert angesehen werden kann, sondern bei jedem Mitarbeiter in anderer Ausprägung, bei manchen Mitarbeitern vielleicht sogar gar nicht vorhanden ist. Wie sonst könnte es – betrachtet man die o.g. Potenzialregel – dazu kommen, dass Mitarbeiter anhand ihres identifizierten oder eingeschätzten Potenzials in eine Rangfolge gebracht werden, um Entwicklungsmaßnahmen zu erhalten? Weiter darf vermutet werden, dass diese grundsätzliche Fähigkeit zur Realisierung von einer Vielzahl von Bedingungen abhängt, wie z.B. das Können, Wollen und auch Dürfen. „[...] potential is not only the skill, but also the will to develop or perform on a higher level in future“.⁵³

⁴⁸ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 158

⁴⁹ Vgl. Domsch, M./Gerpott, T.J., 1987, Sp.1652

⁵⁰ Vgl. Becker, F.G., 1992b, Sp. 1922. Becker betrachtet bei der Potenzialbeurteilung auch die einzeln realisierten, aktuell vorhandenen und gezeigten Qualifikationsmerkmale eines Mitarbeiters und lehnt sich hier an die Aufgaben der Leistungsbeurteilung an. Siehe hierzu auch Kap. 2.2.3.

⁵¹ Vgl. Bühner, R., 1994, S. 126

⁵² Vgl. Wenk, M., 1993, S. 6f

⁵³ Lohaus, D./Kleinmann, M., 2002, S. 157. Daneben sind insbesondere die organisatorischen Rahmenbedingungen entscheidend für die Entfaltung und Entwicklung von Potenzialen. Siehe hierzu Kap. 4.2.

Im Endergebnis zielt die Potenzialbeurteilung auf eine Prognose *relativer Eignungsaussagen* ab. Relative Merkmale beziehen sich jedoch nicht nur auf die vom Mitarbeiter auszuführenden Aufgaben, sondern auch auf die Situationen oder inter- und intrapersonalen Beziehungen.⁵⁴ Bezüglich der Arbeitsaufgaben eines Mitarbeiters heißt das, dass prognostizierte Anforderungen bestimmter Aufgaben auf prognostizierte zukünftige Mitarbeiterqualifikationen bezogen werden.⁵⁵

Ein bedeutendes Merkmal der Potenzialbeurteilung ist, dass die zu entwickelnden Qualifikationen wenig präzise bestimmbar sind und diese inhaltliche Unbestimmtheit selbst durch den Zukunftsbezug zunächst nicht geheilt werden kann. Allerdings eröffnet die inhaltliche Unbestimmtheit auch Vorteile für Unternehmen. So können Ressourcen aktiviert werden, die die Möglichkeit zu Innovationen und damit zu betrieblichem Erfolg schaffen, ohne dass diese Innovationen vorab geplant und die Ressourcen in entsprechender Weise qualifiziert wurden. Nachteilig können sich jedoch Kontroll- und Vorhersageprobleme, die für solche schlecht strukturierten Aktivierungsprozesse entstehen, auswirken.⁵⁶ Mit dieser Sichtweise, in der die Entwicklung von Qualifikationen zum Bezugspunkt unternehmerischer Gestaltungsmaßnahmen wird, bekommt der Potenzialbegriff eine dynamische über die statische Konstruktion eines Fähigkeitsvektors hinausgehende Bedeutung.⁵⁷ Damit rückt zunehmend die Ganzheit einer Person mit seinen Fähigkeiten und Fertigkeiten, Eigenschaften, Anlagen, Attitüden und Eignungen in den Blickpunkt der Überlegungen. Orientiert sich das Management (oder in ihrer Funktion das Personalmanagement) am Potenzial seiner Mitarbeiter, so richtet sich der Fokus auf bisher nicht realisierte Möglichkeiten zur Erbringung von Leistung in der Zukunft.⁵⁸ Hierzu parallel verläuft die Frage, inwieweit die Unternehmen die Möglichkeit besitzen, ihre Mitarbeiter zu beeinflussen. Dabei kann die Beeinflussung sowohl mit Blick auf die Erzeugung noch nicht entwickelter Qualifikationen stattfinden, als auch im Hinblick auf die im Unternehmensinteresse zu nutzenden und auszuschöpfenden Ressourcen zur betrieblichen Leistungserstellung (vgl. hierzu Kap. 2.4. und Kap. 4).

Wenn die Aufgabe der Potenzialbeurteilung im Erkennen des vorhandenen Anlagenpotenzials⁵⁹ liegt, dann sind insbesondere personale Anlagen i.S.v. Talent und Begabung sowie geisti-

⁵⁴ Denkbar wären hier sogar apersonale Aspekte i.S.v. Strukturänderungen bzw. -entwicklungen, vgl. hierzu Kap. 4.2.

⁵⁵ Vgl. Lattmann, C., 1975 S. 151. Es ist aber auch vorstellbar, dass prognostizierte Anforderungen an die sozialen Beziehungen in Gruppen auf prognostizierte zukünftige Qualifikationen oder Fähigkeiten von Gruppen bezogen werden.

⁵⁶ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 26. Vgl. hierzu auch Marr, R. et al., 1993, Sp. 1796f

⁵⁷ Vgl. Drumm, H.-J., 1992, S. 473

⁵⁸ Vgl. Staehle, W.H., 1991b, S. 338

⁵⁹ Der Begriff „Anlagenpotenzial“ ist stilistisch eine Tautologie, da Potenzial immer auf Anlagen basiert.

ge Fähigkeiten gemeint.⁶⁰ Es handelt sich um relevante, relativ stabile (und deshalb nur in Grenzen beeinflussbare) Persönlichkeitsmerkmale, die für Unternehmen nutzbare und entwickelbare Qualifikationen darstellen.⁶¹

Betrachtet man die Funktionen oder Aufgaben der Potenzialbeurteilung näher, so kann daraus auf mögliche Inhalte von Potenzial geschlossen werden. Insbesondere liegt die Hauptaufgabe der Potenzialbeurteilung im Erkennen und Bewerten des „Qualifikationspotenzials“. Das bedeutet, dass diejenigen Qualifikationsmerkmale ermittelt werden, die entwickelbar sind, also das potenziell realisierbare Arbeitsvermögen.⁶² Eine weitere wichtige Aufgabe der Potenzialbeurteilung liegt in der frühzeitigen Anzeige⁶³, welche qualitativen Personalressourcen im Betrieb vorhanden sein werden (Zukunftsbezug!), wo Lücken geschlossen werden müssen bzw. wo es Möglichkeiten im Karrieresystem zu nutzen gibt.⁶⁴ Das Potenzial eines Mitarbeiters dient somit als Entscheidungsgrundlage für die individuelle Laufbahn- oder Karriereplanung.⁶⁵ Maximal erreichbares Ziel wäre es, wenn die Potenzialbeurteilung für jeden Mitarbeiter angeboten könnte, ob und welche Qualifikationsmerkmale entwickelbar sind und damit welche Stellen die Mitarbeiter auf welchen Ebenen in welcher Zeit mit welchem Qualifizierungsaufwand und mit welchem Erfolg einnehmen können.⁶⁶ Die Schaffung einer Basis für betriebliche Auswahlentscheidungen bzw. für die Personalauswahl- und Einsatzplanung geeigneter Mitarbeiter und Führungsnachwuchskräfte gehört ebenso zu den Hauptaufgaben der Potenzialbeurteilung.⁶⁷

Eine weitere latente Funktion der Potenzialbeurteilung, die Aufschluss über eine Eigenschaft von Potenzial liefert, liegt in der Personalführung mit dem Effekt der Motivation der Mitarbeiter. Dadurch, dass der Vorgesetzte seine Mitarbeiter gezielt über individuelle Entwicklungsperspektiven und Einwirkungsmöglichkeiten auf die Realisierung betrieblicher Karrierewege in-

⁶⁰ Vgl. Wiesner, H., 1979 S. 228

⁶¹ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 164. Siehe ausführlich zu den Aufgaben der Potenzialbeurteilung Kap. 3 und den Aspekt von Neuberger bzgl. situationsstabiler Persönlichkeitsmerkmale. Vgl. Neuberger, O., 1980, S. 35 und Kap. 3.2.1.

⁶² Die Begriffe Qualifikationspotenzial und Qualifikation werden in Kap. 2.2.3. und 2.3.1. näher erläutert.

⁶³ I.S.e. Frühaufklärungssysteme, mit dem die zukünftig erwarteten und realisierbaren Qualifikationen ermittelt und entsprechend ihrer Ausprägung beurteilt werden können.

⁶⁴ In der Literatur besteht jedoch keine Einigkeit darüber, ob das Potenzial eines Mitarbeiters im Zeitpunkt t0 überhaupt zur Zufriedenheit eingeschätzt werden kann. Trotzdem dienen Potenzialbeobachtung und -beurteilung in erster Linie der Karriere- und Nachfolgeplanung. Vgl. Röllinghoff, S., 1995, S. 90

⁶⁵ Berthel, J./Koch, H-E., 1985, S. 81

⁶⁶ Vgl. Becker, F.G., 1992b, Sp. 1923. Die Funktionen der Potenzialbeurteilung sind sehr vielfältig und in der Literatur oft unterschiedlich erwähnt. So zählen oft zu den Funktionen oder Zielen der Potenzialbeurteilung: die Berücksichtigung von Werten und Zielen des einzelnen Mitarbeiters, die Analyse der individuellen Stärken und Schwächen eines Mitarbeiters, das Aufzeigen von Selbstbild-Fremdbild-Unterschieden, das Feedback über Stärken und Schwächen zur Initiierung von individuellen Veränderungs- oder Lernprozessen aufgrund von Selbsterkenntnissen oder die Vermeidung ungewollter Fluktuation insbesondere von High Performern (vgl. hierzu insbes. Jochum, E./Pössnecker, F., 1992, S. 516).

⁶⁷ Vgl. hierzu die Ausführungen zur Potenzialregel in Kap. 2.1.

formiert, signalisiert er ein zukunftsgerichtetes Interesse an der Person des Mitarbeiters.⁶⁸ Dies wiederum kann einen motivationalen Effekt auslösen, der sich z.B. darin äußert, dass Mitarbeiter ein bestimmtes Verhalten zeigen oder Potenziale (Möglichkeiten) entfalten, um den hierarchischen Aufstieg zu sichern. Die motivierende Funktion der Potenzialbeurteilung wird auch deutlich, wenn an die Mitarbeiter spezielle Erwartungen gestellt werden, die sie durch entsprechende Leistungen erfüllen können, wobei die Leistung dann entsprechend honoriert wird. Insbesondere sind leistungsabhängige Prämien geeignete und vielfach eingesetzte Formen, um den Willen zur Leistung positiv zu beeinflussen.⁶⁹ Anhand dieser Argumentation bekommt Potenzial hier einen anreizgesteuerten Charakter.⁷⁰

Der Klärung, was Potenzial bedeutet, dient im Rahmen der Potenzialbeurteilung auch die Frage, wozu Potenzial gebraucht wird. Eine Antwort hierauf liefert die Betrachtung der Operationalisierung von Potenzialbeurteilung bzw. die damit einhergehenden Probleme. Neben der Schwierigkeit, die Qualifikationen genau zu bestimmen, da sie sich ja erst bei der Arbeitstätigkeit ergeben, besteht eine (Prognose-) Unsicherheit bzgl. der tatsächlichen Qualifikationsentwicklung. Weiter sind die Arbeitsanforderungen nicht konstant, sondern dynamisch und oft diskontinuierlich und können deshalb auch nicht genau prognostiziert werden. In der Folge darf angenommen werden, dass gleichartige Qualifikationen der Bewältigung unterschiedlicher Anforderungen dienen können und so eine Kompensationswirkung entstehen kann.⁷¹ Potenziale können also nicht nur entfaltet und entwickelt werden, sondern auch verringert oder (durch Kompensation) egalisiert werden.

Zusammenfassend verfolgt die Potenzialbeurteilung die Absicht, bestimmte Qualifikationen von Personen festzustellen und planmäßig zu entwickeln bzw. vorhandene Qualifikationen zur Entfaltung zu bringen. Insbesondere gehören die als unmittelbar auf die Person und ihre Eigenschaften bezogenen Qualifikationsmerkmale, d.h. die Persönlichkeitsmerkmale, unabhängig von der zu erwartenden Entwicklung dynamischer Arbeitsanforderungen, zur Hauptaufgabe der Beurteilung.⁷²

⁶⁸ Vgl. Neuberger, O., 1979, S. 27f

⁶⁹ Vgl. Drumm, H-J., 1992, S. 325ff

⁷⁰ Dabei ist zu beachten, dass die (externen) Anreize subjektiver Natur sind und individuell ausgestaltet werden müssten, damit Mitarbeiter ihre Potenziale aus eigenem Antrieb (intrinsisch motiviert) entfalten.

⁷¹ Vgl. Becker, F.G., 1992b, Sp. 1923. Durch geeignete Methoden soll die Entwicklungsfähigkeit von Mitarbeitern festgestellt oder anhand von vorhandenen Merkmalen, die für die Entwicklungsfähigkeit als typisch angenommen werden, abgeschätzt werden. So sollen durch die Potenzialbeurteilung Hinweise gefunden werden, die auf die individuelle Entwicklungsfähigkeit, -richtung, -dauer, -bedingungen oder -wünsche des Mitarbeiters schließen lassen. Vgl. Grieger, J., 1997, S. 165. In Kap. 3 wird auf die unterschiedlichen Verfahren der Potenzialbeurteilung sowie auf deren Problematiken genauer eingegangen.

⁷² Vgl. Grieger, J., 1997, S. 165

Deshalb ist es wichtig zu wissen, inwieweit die personalen Eigenschaften stabil und damit wenig veränderbar (entwickelbar) sind und welche personalen Eigenschaften es konkret sind, die den Mitarbeiter befähigen, zukünftige – gegenwärtig noch unbestimmte – Qualifikationen bei Bedarf herzustellen, um sich veränderten Situationen (Anforderungen) anpassen zu können.⁷³ Relevant erscheinen Eigenschaften wie *Intelligenz*, *Lernfähigkeit* und *Interessen* einer Person. Sie gelten als Merkmale zukünftiger Eignung und liefern als vorhandene Anlage einer Person wichtige Hinweise auf ihr Potenzial bzw. stellen Kernelemente des Potenzials dar. Bei Vorliegen dieser Eigenschaften scheint sichergestellt, dass Führungskräfte bzw. Mitarbeiter auch in ihnen unbekannten Situationen handlungsfähig bleiben und damit kritische und von Unsicherheit geprägte Probleme im Unternehmenssinn zu lösen in der Lage sind.⁷⁴ In den beiden folgenden Kapiteln wird erläutert, was mit Qualifikation genau gemeint ist und der Zusammenhang zu Potenzial hergestellt. Im Rahmen der Kompetenzdiskussion (Kap. 2.3.3.) wird die Verknüpfung zu Potenzial und Qualifikation hergestellt und die Trias Potenzial-Qualifikation-Kompetenz sowie die Operationalisierbarkeit von Kompetenz zur weiteren Erklärung des Potenzialbegriffs dargestellt.

2.2.2 Arbeitsvermögen als Gegenstand der Potenzialbeurteilung

Gegenstand der Potenzialbeurteilung ist die Qualifikation eines Mitarbeiters, die als individuelles Arbeitsvermögen zu einem bestimmten Zeitpunkt dem Mitarbeiter die Auseinandersetzung mit seiner Arbeitstätigkeit ermöglicht.⁷⁵ Analytisch lassen sich die Qualifikationen durch Merkmale wie Kenntnisse, Fähigkeiten, Eigenschaften, Motive und Einstellungen (die in Verhalten münden) beschreiben. Dabei wird zwischen realisiertem (gegebene Leistungsvoraussetzungen) und potenziellem (realisierbare Leistungsvoraussetzungen) Arbeitsvermögen unterschieden. Im nachfolgenden Kapitel wird auf die verschiedenen Merkmale, die im Zusammenhang mit dem Qualifikationsbegriff stehen, näher eingegangen. Da jedoch die Qualifikation die Basis von Beurteilung bildet, soll hier noch kurz angemerkt werden, dass das potenzielle, also das der Möglichkeit nach realisierbare Arbeitsvermögen als *Qualifikationspotenzial* bezeichnet wird.⁷⁶ Es steht für jene Qualifikationsmerkmale, die Personen auf der Basis ihrer aktuell gegebenen Qualifikationen im Zeitablauf in ihrer Ausprägung entweder beibehalten oder verändern können.⁷⁷ Das Qualifikationspotenzial, verstanden als Objekt der Potenzialbeurteilung,

⁷³ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 167

⁷⁴ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 168

⁷⁵ Becker, F.G., 1992b, Sp. 1922

⁷⁶ Oft werden synonym folgende Begriffe verwendet: latente oder potenzielle Qualifikation oder Leistungs-, Eignungs- oder Fähigkeitspotenzial.

⁷⁷ Vgl. Röllinghoff, S., 1995, S. 91

kann sequenziell oder absolut beurteilt werden. Die sequenzielle Beurteilung von Potenzial bezieht sich entweder auf eine andere Stelle oder auf eine nächsthöhere hierarchische Stufe und betrifft einen kurz- bis mittelfristigen Zeithorizont. Die absolute Beurteilung von Potenzial ist auf lange Sicht bezogen und erfasst alle Einsatzmöglichkeiten eines Mitarbeiters für mehrere Jahre, also die generelle Reichweite der Entwickelbarkeit einer Person.⁷⁸

Was bedeutet nun genau Arbeitsvermögen und was ist das Besondere am potenziellen Arbeitsvermögen in Abgrenzung zum tatsächlichen Arbeitsvermögen? Wie bereits oben angeführt, verfügen Menschen über Potenziale, die aber nicht notwendigerweise in tatsächliches Arbeitsverhalten überführt werden können.⁷⁹ Das Arbeitsvermögen bezeichnet keine Arbeitsleistung oder Arbeitskraft, sondern eine Potenzialität, also eine Möglichkeit. Das Arbeitsvermögen ist demnach eine latent vorhandene Größe, die zu ihrer Entfaltung aktiviert und auch ständig aktualisiert werden muss. Im Gegensatz hierzu stellt die Arbeitsleistung, also das tatsächliche Arbeitsverhalten, nur eine vorbereitende Investition für das Arbeitsvermögen dar. Das Arbeitsvermögen des Personals⁸⁰ ist kein singulärer Begriff; er bezeichnet nicht die einzelnen Arbeitskräfte oder die individuelle Leistung einer Person, sondern die Summe der Leistungen bzw. die Möglichkeiten zur Leistung im Zusammenspiel der Arbeitnehmer in Gruppenarbeiten oder Projektteams.⁸¹ Da das realisierbare Arbeitsvermögen eines Menschen aufgrund verschiedener Lebens- und Arbeitsbiographien sehr verschieden ausgeprägt ist, bedarf es zu seiner Entfaltung individueller Aktivierungsmaßnahmen wie z.B. Personalentwicklungs- oder Fördermaßnahmen.⁸²

In Bezug auf die Arbeit bedeutet Arbeitsvermögen nicht die freie, schöpferische Gestaltungskraft eines Mitarbeiters, sondern seine Arbeitstätigkeit zur Stiftung ökonomischen Nutzens. Damit wird Arbeit zu einer organisierten, formalisierten, spezialisierten (je nach Unternehmenszweck) und hierarchisch kontrollierten Größe. Folglich läuft Personalentwicklung normalerweise auch entsprechend organisiert, formalisiert, spezialisiert und hierarchisch kontrolliert ab.⁸³ Hauptaufgabe der Personalentwicklung ist es, das Arbeitsvermögen zu verändern und die Maßnahmen zur Qualifizierung so zu gestalten, dass die vom Unternehmen erwünschten Ergebnisse oder Ziele erreicht werden. Dabei ist zu beachten, dass diese Ergebnisse oder Ziele nicht nur durch die Entwicklung (oder Umwandlung) des Personals zu erreichen ist, sondern dass es verschiedener zusätzlicher Nebenbedingungen bedarf, welche diesen Transformations-

⁷⁸ Vgl. Becker, F.G., 1992b, Sp. 1922. Zu dieser sehr hohen Forderung vgl. auch Lattmann, C., 1975, S. 152f

⁷⁹ Vgl. Ridder, H-G. et al., 2001, S. 17

⁸⁰ Siehe hierzu die Unterscheidung zwischen Person(en) und Personal in Fußn. 46

⁸¹ Vgl. Neuberger, O., 1994, S. 3

⁸² Vgl. Staehle, W.H., 1991a, S. 804

⁸³ Vgl. Neuberger, O., 1994, S. 5f

prozess positiv oder negativ beeinflussen.⁸⁴ Diese Nebenbedingungen können organisatorischer, interpersonaler, technischer oder rechtlicher Art sein. Beispielsweise reicht es nicht aus, den Mitarbeitern die nötigen Kenntnisse und Fertigkeiten zu vermitteln, wenn nicht gleichzeitig durch z.B. attraktive Entgeltsysteme oder inhaltlich herausfordernde Gestaltung der Arbeitsaufgaben das so geschaffene Potenzial in aktuellen Arbeitseinsatz transformiert werden kann.⁸⁵

Aus der Überlegung heraus, dass nicht der Mensch im Mittelpunkt steht, sondern das Geld, wird das Problem der Transformation (d.h. der Umformung von Arbeitsvermögen in Arbeitsleistung) besonders deutlich. Im Gegensatz zu einer Maschine, deren Leistungsspektrum beim Kauf genau definiert ist, wird beim „Kauf“ des Faktors Arbeit nur ein Vermögen erworben, das die Besonderheit aufweist, nicht beliebig steuerbar und kontrollierbar zu sein.⁸⁶ *Neuberger* hat hierfür den Begriff der „Steuerungslücke“ geprägt und weist damit ausführlich auf die Problematik von Personen als eigensinniges und damit schwer steuerbares und kontrollierbares Gut hin.⁸⁷ Diese Transformation ist an die Bereitschaft und Motivation der Personen gebunden und kann aufgrund der Unterschiedlichkeit der individuellen Werte und Bedürfnisse auch sehr unterschiedlich ausfallen. Personen agieren menschlich und damit nie ganz zuverlässig und planbar; damit wird ein Pauschaleinverständnis oder eine Grundmotivation nicht von allen Mitarbeitern einzuholen sein, um die Unternehmensziele zu erreichen und die eigenen Ziele hinter die Unternehmensziele zu stellen.⁸⁸ „Auch wenn man nur Arbeitskräfte ruft, so kommen doch Menschen“.⁸⁹ *Neuberger* weist weiter darauf hin, dass die Transformation von Arbeitsvermögen in Arbeitsleistung, zu der sich der Mitarbeiter zwar vertraglich, aber höchst selten inhaltlich konkretisiert verpflichtet, durch Führung und Motivation erlangt werden kann. Motivation gilt als die Schlüsselvariable im Leistungsprozess: „Erst Motivation ermöglicht Leistungsverhalten und Arbeitsleistung der Mitarbeiter“.⁹⁰ Es wird deutlich, dass sowohl gegebenes und realisiertes, als auch in Zukunft realisierbares Arbeitsvermögen dem Transformationsproblem unterliegen.

⁸⁴ Vgl. *Neuberger, O., 1994, S. 15.* Grundsätzlich werden Maßnahmen zur Qualifizierung des Personals nach dem ökonomischen Prinzip durchgeführt. Das bedeutet, dass die zu erwartende Wertschöpfung die Kosten der Maßnahmen übersteigt.

⁸⁵ Vgl. *Neuberger, O. 1994, S. 15f*

⁸⁶ Das Arbeitsvermögen bleibt im Besitz des Verkäufers, d.h. beim Mitarbeiter und wird durch ihn beliebig gesteuert.

⁸⁷ Vgl. *Neuberger, O. 1990, S. 7f.* Die Herausforderung der Personalarbeit liegt nach *Neuberger* darin, die Freiheitsgrade der Mitarbeiter so zu kontrollieren, dass sie als Freiheit erhalten und wahrgenommen werden, die Mitarbeiter aber gleichzeitig durch Steuerung beherrschbar bleiben (i.S.d. Erreichung der Unternehmensziele).

⁸⁸ Vgl. *Neuberger, O., 1994, S. 6f*

⁸⁹ *Neuberger, O., 2002, These 5 im Lehrstuhlprogramm der Universität Augsburg/Personalwesen*

⁹⁰ *Drumm H.-J., 1992, S. 325*

Folgendes lässt sich feststellen: die Unterscheidung zwischen potenziellem und tatsächlichem Arbeitsvermögen findet sich auch in der Beurteilungsform wieder: der Potenzial- und Leistungsbeurteilung. Während die Potenzialbeurteilung die Frage beantwortet, welche Leistungen das Personal in Zukunft voraussichtlich erbringen kann, stützt sich die Leistungsbeurteilung auf die in der Vergangenheit oder gegenwärtig erbrachten Leistung. Oder andersherum: die Problematik einer Einschätzung von Leistung erhält eine zusätzliche Dimension dadurch, dass neben die Diagnose bereits erbrachter oder gegenwärtig gezeigter Leistung die Prognose über die zukünftig erwartete oder zu erwartende Leistung tritt. Für das Potenzial bedeutet das, dass es sich um ein der Möglichkeit nach in der Zukunft liegendes Resultat von Arbeitsvermögen handelt und um eine Verknüpfung von Fähigkeiten, Motivation (Leistungsbereitschaft) und anderen Ressourcen oder externen Umfeldfaktoren. Nach *Wenk* entspricht eine Fähigkeit (zur Handlung) grundsätzlich dem realisierten Potenzial. Wenn Potenzial durch Entwicklungsmaßnahmen aktiviert und freigesetzt werden kann, so wird es damit zur Fähigkeit.⁹¹

Zur weiteren Klärung des Potenzialbegriffs ist es sinnvoll, den Begriff Potenzial von der Leistung abzugrenzen bzw. einen systematischen Zusammenhang zwischen Leistungs- und Potenzialbeurteilung herzustellen. Zu diesem Zweck werden der Qualifikationsbegriff und der Zusammenhang zur Leistungsbeurteilung ausführlich im nachfolgenden Kapitel erklärt.

2.2.3 Qualifikation als Grundlage zur Potenzialbeurteilung

Der Qualifikationsbegriff ist ein sehr komplexes Konstrukt und wird in der Literatur keineswegs einheitlich behandelt. Trotz der unterschiedlichen Betonung und Differenzierung von Qualifikationsmerkmalen weisen sämtliche Definitionen die Gemeinsamkeit auf, Qualifikation auf die beruflichen Anforderungen zu beziehen.⁹² Qualifikation bedeutet demnach die Befähigung zur Ausübung bestimmter Arbeitsaufgaben oder die *potenziell anwendbaren Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten* zur Ausübung von Arbeit. Im Sinne eines Fähigkeitspotenzials wird zwischen der vorhandenen und effektiv genutzten Qualifikation unterschieden.⁹³ Hier wird die Verbindung zum Potenzialbegriff deutlich: beide Begriffe sind hypothetische Konstrukte und bezeichnen dispositive Fähigkeiten.

Die Qualifikation als arbeitsbezogene Kategorie bezieht sich formal und final auf den betrieblichen Leistungserstellungsprozess und steht demnach in direktem Zusammenhang mit der

⁹¹ Vgl. *Wenk*, M., 1993, S. 7. Eine Fähigkeit ist - wie das Potenzial auch - ein Dispositionsbegriff und kann deshalb zur Erklärung von Potenzial nicht herangezogen werden. Im o.g. Zusammenhang werden Fähigkeiten als handlungszentriert gesehen und stellen über diese Eigenschaft den Zusammenhang zum Potenzial her. Vgl. hierzu Kap. 2.4. und zur Fähigkeit als handlungsorientierter Begriff *Hacker*, W., 1973, S. 500

⁹² Vgl. *Grieger*, J., 1997, S. 138

⁹³ Vgl. *Edinsel*, K., 1998, S. 85

Frage nach den Anforderungen und der Gestaltung von Arbeit.⁹⁴ „Qualifikationsanforderungen sind daher von der Arbeitsaufgabe determiniert und können als „in Kategorien menschlicher Handlungskompetenz zu analysierende Ansprüche an Arbeitsvermögen verstanden werden“.⁹⁵ Qualifikationen beziehen sich jedoch nicht nur auf den Arbeitsplatz und das hierfür erforderliche Wissen, sondern auch auf Persönlichkeitsmerkmale einer Person, die als Voraussetzungen zum Erbringen bestimmter Leistungen angesehen werden.⁹⁶ Diese Doppelperspektive des Qualifikationsbegriffs stellt den *Qualifikationsanforderungen* das *Qualifikationspotenzial* gegenüber und macht deutlich, dass es sich bei den Anforderungen um ein Nachfragemerkmal handelt, das extern gesteuert wird und die Erfordernisse, die ein Arbeitsplatz an den arbeitenden Menschen stellt, beinhaltet.⁹⁷ Demgegenüber stellt das Qualifikationspotenzial ein Angebot von interner (Mitarbeiter)seite mit Entwicklungscharakter dar.

In der Praxis werden diejenigen Anforderungen an Qualifikationen als relevant betrachtet, von denen erwartet wird, dass sie zur Bewältigung der Arbeitsaufgaben (heute und in der Zukunft) unabdingbar sind. Dazu zählen alle arbeitsrelevanten und jederzeit aktualisierbaren Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie bestimmte Kenntnisse und Einstellungen eines Mitarbeiters.⁹⁸ Der Einsatzzweck dieser Fähigkeiten und Fertigkeiten, bezogen auf ein zu bewirkendes Leistungsergebnis, gilt als Gradmesser zur Bestimmung von Qualifikationsanforderungen sowie vorhandener oder zu erzeugender Qualifikationen.⁹⁹ Zuvor müssen jedoch die (erschlossenen) Qualifikationen in ein bestimmtes (beobachtbares) Leistungsverhalten überführt werden, das wiederum in ein (beobachtetes und objektiviertes) Leistungsergebnis mündet. Das Leistungsergebnis wiederum kann als erfolgsrelevant im Sinne definierter Anforderungen beurteilt werden. Im Gegensatz dazu spiegelt das Leistungsverhalten eine Entwicklungsperspektive wider. Es dient primär zur Bestimmung des individuellen Entwicklungsbedarfs und sollte hierzu in Qualifikationsdimensionen erfasst werden, die in unmittelbarem Zusammenhang mit der Erfüllung von Arbeitsaufgaben (Zielerreichung) stehen.

Eine in der Literatur weit verbreitete Differenzierung von Qualifikation wird von *Staehele* verwendet, der die Gesamtqualifikationen einer Person unterteilt in technisch und sozial kompetent

⁹⁴ Vgl. Berthel, J., 1989, S. 213f

⁹⁵ Flohr, B./Niederfeichtner, F., 1982, S. 19 in Grieger, J., 1997, S. 138. Aufgrund dieser Einschränkung ist Qualifikation von Bildung zu trennen. Vgl. Niederfeichtner, F., 1987, Sp. 1750

⁹⁶ Vgl. Berthel, J., 1989, S. 121

⁹⁷ Schleucher, H./Maskow, J., 1983, S. 141

⁹⁸ Vgl. Niederfeichtner, F., 1987, Sp. 1750

⁹⁹ Es soll hier lediglich auf die grundsätzlichen und praktischen Probleme verwiesen werden, derart eindeutig und funktional erfolgswirksame Qualifikationsanforderungen abzuleiten. Qualifikationsanforderungen entstehen aus einer sehr komplexen Beziehung zwischen dem Tätigkeitsfeld eines Mitarbeiters, den entsprechenden Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz und den personellen Voraussetzungen zur Erbringung von Leistung. Vgl. hierzu Hacker, W., 1978, S. 64ff

tentes Handeln-Können (Fähigkeiten), in durch Übung trainierbare, automatisch abrufbare Verhaltensweisen oder Tätigkeiten (Fertigkeiten) und in durch Lernen erworbenes kognitives Wissen über bestimmte Sachverhalte (Kennen).¹⁰⁰ Die Qualifikation als Kombination von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen stellt ihm zufolge das Handlungspotenzial dar, das die erfolgreiche Bewältigung der Arbeitsrolle ermöglicht. Die Fähigkeiten umfasst „das gesamte relativ verfestigte Potenzial eines Individuums, seine Umwelt zu beherrschen, d.h. in allen Lebenssituationen kompetent zu handeln.“¹⁰¹

Bei *Neuberger* tritt die personalistische Vorstellung der Personalentwicklung in den Mittelpunkt der Überlegungen zum Qualifikationsbegriff. Er bringt folgende Persönlichkeitsdimensionen in eine pragmatische Ordnung:

- Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen, Kenntnisse usw. (z.B. funktionale, d.h. arbeitsbezogene Merkmale; dazu zählen auch Problemlöse- und Kreativitätstechniken)
- Bedürfnisse, Motive, Interessen usw. (z.B. „dynamische“ Persönlichkeitseigenschaften, die in Veränderungsprozessen relevant werden)
- Emotionen, Werte, Einstellungen (z.B. Loyalität, Mobilität oder Zufriedenheit)
- Belastbarkeit, Streß- und Frustrationstoleranz, Fitness (z.B. Zeitmanagement)
- Identität, Selbstwertgefühl (z.B. Selbstdefinition der Person, z.B. Work-life-balance).¹⁰²

Neuberger betrachtet die Kategorie der Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen und Kenntnisse als die wichtigste personale Kategorie, die meist dann gemeint ist, wenn es darum geht, die Qualifikationen der Mitarbeiter zu erhöhen.

Beyer differenziert hinsichtlich der zur Bewältigung von Anforderungen erforderlichen Qualifikationen kognitive (Kenntnisse, Verstehen, Problemlösungskompetenz), affektive (Interessen, Empfindungen, Werthaltungen), sensumotorische (Geschicklichkeit, Reaktionsvermögen) und physiologische Aspekte (Belastbarkeit, Ausdauer).¹⁰³ Darüber hinaus wird in Bezug zu einem spezifischen betrieblichen Produktionsprozess von funktionalen Qualifikationen gesprochen, währenddessen sich extrafunktionale Qualifikationen (oder Fertigkeiten) eher auf den Kontext eines gesamten Arbeitsprozesses gerichtet sehen.¹⁰⁴ Der im Zusammenhang mit den

¹⁰⁰ Vgl. Staehle, W.H., 1990, S. 161

¹⁰¹ Staehle, W.H., 1999, S. 179

¹⁰² Vgl. Neuberger, O., 1994, S. 24ff

¹⁰³ Vgl. Beyer, H-T., 1990, S. 314 oder auch Bartölke, K./Grieger, J., 1993b, S. 96

¹⁰⁴ Vgl. Offe, C., 1970, S. 30ff und die Ausführungen in Kap. 2.3.1. und 2.3.2.

extrafunktionalen Qualifikationen oft fallende Begriff der Schlüsselqualifikationen hingegen bezieht sich zwar auch auf eine konkrete Arbeitssituation, aber in einem weit umfassenderen Maße. Die Schlüsselqualifikationen sind von ihrer Struktur her eher breit und wenig spezialisiert angelegt. Sie betreffen weite Anwendungsfelder und ermöglichen als „Meta-Qualifikationen“ das Erlernen neuer, spezifischer (funktionaler) Qualifikationen.¹⁰⁵

Der Qualifikationsbegriff wird bei *Sonntag* anhand der Handlungskompetenz einer Person definiert (vgl. hierzu den Potenzialbegriff bei *Touet* in Kap. 2.1). Dabei wird unter Handlungskompetenz die Gesamtheit der Pläne und Aktionsprogramme, die einer Person zur Verfügung stehen, verstanden. Die Qualifikation wird also als jene Handlungskompetenz angesehen, die für das auftrags- und aufgabengerechte Arbeitshandeln von objektiver und/oder subjektiver Bedeutung ist.¹⁰⁶ Dabei werden die Qualifikationen und Kompetenzen durch Sozialisationsprozesse im Bildungs- und Beschäftigungssystem vermittelt. Nach *Baitsch/Frei* und *Semmer/Schardt* stellt der Qualifikationsbegriff „die Bedeutung eines langfristigen Sozialisationsprozesses und die Wechselwirkung zwischen Arbeitsanforderungen und allgemeiner Persönlichkeitsentwicklung heraus.“¹⁰⁷ In diesem Zusammenhang beschreibt der Begriff der *Qualifizierung* die Veränderung im Qualifikationsinventar einer Person und beinhaltet damit die Modifikation bestehender oder den Erwerb neuer Qualifikationen durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen.¹⁰⁸ Auch Berufspädagogik, Industriesoziologie und arbeitspsychologische Handlungstheorie verwenden den Begriff der Qualifizierung. Dabei beschreiben sie die Wechselwirkung zwischen den Arbeitsanforderungen und der Persönlichkeitsentwicklung und unterscheiden zwischen allgemeinen und anforderungsabhängigen Handlungskompetenzen oder arbeitsbezogenen und allgemeinen Fähigkeiten als Qualifikationen.¹⁰⁹

Mit dem Aspekt der Persönlichkeitsentwicklung als Erklärung von Qualifikation wird eine Tendenz deutlich, die in den letzten Jahrzehnten im Qualifikationsdiskurs zu beobachten war bzw. ist: die Verschiebung des Fokus von Qualifikationen für konkrete Tätigkeiten weg zu sog. Schlüsselqualifikationen. Ausgangspunkt für diesen Wandel war das Schlüsselqualifikationskonzept von *Mertens*, der versucht, die Qualifikationen zunächst in ihre Bestandteile zu zerlegen und dann darauf aufbauend Konzepte für deren Erwerb zu diskutieren. Die Grundidee der Schlüsselqualifikationen ist, den *übergeordneten Qualifikationen*, d.h. ohne unmittelbarem Be-

¹⁰⁵ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 137f

¹⁰⁶ Vgl. Sonntag, 1999, S. 57ff. Dabei entstehen Qualifikationsanforderungen aus den Arbeitsaufgaben und den damit verbundenen Ausführungsbedingungen. Mit der hier innewohnenden Anforderungsperspektive ist ein weiteres Mal das Leistungsergebnis Gegenstand der Definition von Qualifikation und nicht das Leistungsverhalten oder gar die zu erschließenden Qualifikationen (s.o.).

¹⁰⁷ Vgl. Edinsel, K., 1998, S. 86

¹⁰⁸ Vgl. Liepmann, D./v. Gilardi, R., 1993, S. 109

¹⁰⁹ Vgl. Edinsel, K., 1998, S. 86

zug zur Arbeitstätigkeit, mehr Beachtung zu schenken als konkretem Anwendungswissen.¹¹⁰ Bevor in Kap. 2.3. ausführlich auf die unterschiedlichen Inhalte und Bedeutungen der Schlüsselqualifikationen eingegangen wird, soll hier abschließend der Zusammenhang zum Potenzialkonzept über das Qualifikationspotenzial hergestellt werden.

- Das Qualifikationspotenzial als potenziell realisierbares Arbeitsvermögen eines Menschen weist im Gegensatz zu den Schlüsselqualifikationen einen konkreten persönlichen Bezug auf. Das Qualifikationspotenzial steckt damit den persönlichen quantitativen und qualitativen Rahmen der erreichbaren Positionen und Funktionen ab, die über die Schlüsselqualifikationen erreichbar sind. Die Schlüsselqualifikationen sind damit Mittel zum Zweck.¹¹¹
- Die oben aufgeführte Potenzialperspektive impliziert, dass immer nur ein Teil der vorhandenen Fähigkeiten und Kenntnisse genutzt wird. Fehlende Eigenschaften (als Voraussetzung zukünftig erfolgreicher Tätigkeit), die innerhalb des individuellen Potenzials zwar anlagenmäßig vorhanden sind, aber nicht realisiert werden, können durch Personalentwicklungsmaßnahmen realisiert werden.¹¹² In diesem Sinne ermöglicht die Personalentwicklung eine Anpassungsqualifizierung (oder Defizitreduktion), d.h. eine Anpassung an bestimmte Anforderungen zur Erfüllung einer bestimmten feststehenden Aufgabe.
- Das Qualifikationspotenzial (qualitatives Arbeitsvermögen) kann durch die Entfaltung der bereits vorhandenen Potenziale erweitert werden. Dies geschieht (ebenso wie unter Punkt 2) durch potenzialorientierte Personalentwicklungsmaßnahmen. Sie haben zum Ziel, spezifische Qualifikationen zu erzeugen.¹¹³ Diese Qualifikationen sollen vornehmlich diejenigen Eigenschaften einer Person entwickeln oder stärken, von denen aus auf die Fähigkeit zur Aneignung von Qualifikationen, d.h. auf die Fähigkeit zur Qualifizierung geschlossen werden kann. Deshalb werden diese Qualifikationen auch Qualifizierungsqualifikationen genannt. Diese Fähigkeit wird durch die Entwicklung oder das Vorhandensein von Schlüsselqualifikationen bei den Mitarbeitern erzielt und dient der Entfaltung der Mitarbeiterpotenziale. Ziel der Personalentwicklung muss es demnach sein, bei den für die Potenzialentfaltung vorgesehenen Personen, Qualifizierungsqualifikationen herzustellen.¹¹⁴ Es geht also um den

¹¹⁰ Vgl. Eikhof, D., 2003, S. 3

¹¹¹ Vgl. Röllinghoff, S., 1995, S. 91 oder weiter Osterloh, M./Gerhard, B., 1992, S. 120

¹¹² Vgl. Röllinghoff, S., 1995, S. 91

¹¹³ Vgl. Flohr, B./Neiderfeichtner, F., 1982, S. 26

¹¹⁴ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 283

Aufbau grundlegender Kenntnisse und Fähigkeiten zum Erwerb neuer Kenntnisse und Fähigkeiten.¹¹⁵ Diese neuen Kenntnisse und Fähigkeiten sind nötig, um auf veränderte Anforderungen reagieren zu können. Die Potenzialentfaltung entspricht also der Qualifizierungsqualifizierung und wird eng mit der Entwicklung von Schlüsselqualifikationen verbunden. „Schlüsselqualifikationen sind [...] zukunftsorientiert, indem die in der Gegenwart vermittelten Qualifikationen ihre volle Wirkung erst in der Zukunft entfalten.“¹¹⁶

- Wenn Potenzialentfaltung die qualifikatorische Flexibilisierung (i.S.e. anforderungsgerechten Erzeugung der erforderlichen Qualifikationen) der Mitarbeiter bedeutet,¹¹⁷ so soll durch die Personalentwicklungsmaßnahmen die Fähigkeit aktiviert werden, sich immer wieder auf wechselnde Anforderungen einzustellen und durch übergreifende, nicht tätigkeitsspezifische Qualifikationen hierfür die Voraussetzungen zu schaffen.¹¹⁸

Diese Qualifikationen gilt es durch die Potenzialbeurteilung zu ermitteln und durch Potenzialentwicklung zu aktivieren und zu entfalten.

2.2.4 Leistungsbeurteilung – Zusammenhang und Abgrenzung zur Potenzialbeurteilung

Ein entscheidender Anhaltspunkt zur Unterscheidung zwischen Leistung und Potenzial ist der Zeithorizont. Während sich die Beurteilung von Potenzial auf den Zukunftsaspekt der Qualifikationen eines Mitarbeiters bezieht, ist die Leistungsbeurteilung gegenwartsorientiert ausgerichtet. Sie liefert die Basis für das Erkennen aktueller Qualifikationsdefizite.¹¹⁹ Die Leistungsbeurteilung soll den aktuellen Leistungsstand aufzeigen und durch geeignete Maßnahmen das Niveau der Leistung des Mitarbeiters beständig steigern sowie die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern verbessern. Die Leistungsbeurteilung setzt demnach beim beobachtbaren Verhalten an und geht bis zur Einschätzung der Einstellungen eines Mitarbeiters wie z.B. dem Ausmaß seiner *Leistungsbereitschaft*.¹²⁰ Die Schwierigkeit, insbesondere in komplexen Aufgabenfeldern, Leistung als Ergebnis menschlichen Arbeitsverhaltens zu bestimmen und daraus bestimmte Personalentscheidungen abzuleiten (wie z.B. monetäre Honorierung individueller Leistungsunterschiede oder die Auswahl von Entwicklungsadressaten)

¹¹⁵ Vgl. Drumm, H-J., 1992, S. 296f

¹¹⁶ Dekena, R., 1994, S. 252

¹¹⁷ Vgl. Klein, R./Körzel, R., 1993, S. 149

¹¹⁸ Vgl. Bisani, F., 1983, S. 167

¹¹⁹ Vgl. Grieger, J./Bartölke, K., 1992, S. 75

¹²⁰ Vgl. Grieger, J./Bartölke, K., 1992, S. 75

besteht darin, zu bestimmen, was als Leistung gelten soll und welche Voraussetzungen es für ein beobachtetes Leistungsergebnis gibt. Meist wird bei der Bestimmung von Leistung auf die aktuelle Qualifikation als die Nutzung von Kenntnissen und Fähigkeiten zurückgegriffen, sofern ein positiver Zusammenhang zu einem Leistungsergebnis vermutet wird.¹²¹ Die Qualifikation gilt demnach als notwendige Voraussetzung zur Erstellung von Leistung. Bestimmte Kenntnisse und Fähigkeiten müssen demnach zur Erbringung von Leistung aktuell vorhanden sein.¹²² Dies ist an sich eine triviale Feststellung, die jedoch an Bedeutung gewinnt, wenn man sich vor Augen hält, dass durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen die Leistungshöhe gesteigert werden kann. Das (beobachtbare) Leistungsverhalten, verdinglicht durch das (erbrachte und bewertbare) Leistungsergebnis, basiert also auf Qualifikation. Mehr-Leistung basiert dementsprechend auf Mehr-Qualifikation (bspw. infolge von Maßnahmen zur Qualifizierung oder Entfaltung).¹²³ Es darf angenommen werden, dass ein progressives Ansteigen von Leistung durch Entwicklung von Qualifikation als Vorgabe der Organisation an die Mitarbeiter erreicht werden kann. Diese Annahme wird umso deutlicher, je länger man den Beurteilungszeitraum gestaltet. Voraussetzung ist, dass das gegenwärtige Leistungsverhalten – basierend auf der aktuellen Qualifikation – einer Veränderung im Laufe der Zeit unterliegt.¹²⁴

Fragt man nach den Gründen für die Beurteilung von Leistung, so wird der Zusammenhang zur Potenzialbeurteilung deutlich. Ein Grund, die Leistungsbeurteilung in die Zukunft gerichtet zu denken, liegt in der Notwendigkeit der qualitativen und quantitativen Personalbedarfsplanung. Die Beurteilung der Leistung anhand von Qualifikationsanalysen hat zum Zweck, „geeignete (potenzielle) Mitarbeiter zu identifizieren und von weniger geeigneten zu unterscheiden.“¹²⁵ Die Leistungsbeurteilung wird damit zur Grundlage von Personalentscheidungen über die Zuweisung beruflicher Positionen und damit zur Legitimation hierarchischen Aufstiegs und Status sowie zur Erkundigung über die Notwendigkeit der Einrichtung spezifischer Personalentwicklungs- oder Trainingsprogramme.¹²⁶ Doch auch andere Gründe ergeben Sinn, den Zeithorizont für die Leistungsbeurteilung auszuweiten: „Beurteilung ist (fast) nie die bloße Feststel-

¹²¹ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 114

¹²² Hier wird der hypothetische Charakter der Qualifikationen deutlich: die Qualifikationen müssen aktuell latent vorhanden sein, aber nicht aktuell genutzt werden. Voraussetzung ist ihre Realisierbarkeit.

¹²³ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 117. Leistung gilt demnach als Indikator für Qualifikation. In der Literatur wird dieser Zusammenhang oft in entgegengesetzter Richtung gesehen: Qualifikation gilt als Indikator für Leistung. Grundsätzlich muss die Qualifikation immer als hypothetisches Konstrukt gesehen werden und getrennt von der beobachtbaren Leistung, verdinglicht durch das Leistungsergebnis betrachtet werden.

¹²⁴ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 118f

¹²⁵ Berthel, J., 1989, S. 127

¹²⁶ Vgl. Drumm, H-J., 1992, S. 429 ff

lung einer vergangenen Leistung oder eines augenblicklichen Zustands. Sie beinhaltet praktisch immer auch eine Prognose auf zukünftiges Verhalten in künftigen Situationen.“¹²⁷

Für die Diagnose von Leistung wird bei der Leistungsbeurteilung das gezeigte Leistungsverhalten auf der Grundlage vorhandener Qualifikationen herangezogen. Für die Potenzialbeurteilung bilden entsprechend die potenziell für die Zukunft erwarteten, d.h. realisierbaren Qualifikationen die Basis für eine Prognose künftiger Leistung.¹²⁸ Voraussetzung ist, dass sich die Qualifikationen – in gegenwärtig gezeigtes Leistungsverhalten mündend – im Zeitablauf verändern können und diese Veränderung in Grenzen durch die Organisation gestaltbar ist. Eine solche Veränderung wird als Mitarbeiterentwicklung oder Personalentwicklung bezeichnet und besagt zum einen, dass die jeweiligen individuellen Leistungsvoraussetzungen entwickelt, d.h. verbessert werden können, zum anderen, dass sich mit der Entwicklung der Qualifikationen auch die Leistungsbereitschaft, das Engagement und die Motivation eines Mitarbeiters positiv verändern können. Es spielen also auch bedingende Faktoren wie z.B. die organisatorischen oder strukturellen Voraussetzungen von Entwicklung eine Rolle bei der Beurteilung zukünftiger Leistungen.¹²⁹ Vor diesem Hintergrund ist es für die Organisation relevant, einzuschätzen, welches Potenzial (d.h. welche Qualifikationen) bei einem Mitarbeiter in Zukunft voraussichtlich vorhanden, entfaltbar oder entwickelbar sein wird. Aber nicht nur für die Organisation, sondern auch für die jeweiligen Mitarbeiter ist diese Einschätzung wichtig. Sie beschreibt sein Potenzial zur Erzeugung von Qualifikationen und zur Qualifizierung, d.h. sein *Entwicklungspotenzial* und wird damit zur wichtigen Entscheidungsgrundlage über seinen künftigen Karriereweg. Bei einem auf die strategische Nutzung der Human-Ressourcen orientierten Personalmanagement werden i.d.R. bei positiver Beurteilung der künftigen Arbeitsleistung die Mitarbeiter mit hohem Entwicklungspotenzial bei Personalentscheidungen bevorzugt berücksichtigt.¹³⁰

Terminologisch kann also festgehalten werden: geht es um die Erfassung des Leistungsverhaltens eines Mitarbeiters, das bis zum Beurteilungszeitpunkt in der Vergangenheit oder Gegenwart erbracht wurde, so spricht man von Leistungsbeurteilung. Geht es jedoch um die Erfassung und Beurteilung möglichen zukünftigen Leistungsverhaltens, so wird nicht Beobachtbares für die Beurteilung herangezogen und damit eine Prognose über die mögliche zukünftige Qualifikationen einer Person – als Voraussetzung von zu zeigendem Leistungsverhalten – gewagt.

¹²⁷ Preiser, S., 1992, S. 9. Die Prognose kann bspw. durch Extrapolation erfolgen. Weitere Methoden zur Potenzialbeurteilung werden in Kap. 3. diskutiert.

¹²⁸ Vgl. Berthel, J., 1989, S. 21

¹²⁹ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 119f

¹³⁰ Vgl. Olesch, G./Paulus, J., 2000, S. 49

Man spricht hier von Potenzialbeurteilung. Diese Qualifikationsprognose beschreibt demnach die Möglichkeit oder das Potenzial eines Mitarbeiters zur Erstellung von Leistung auf der Grundlage noch zu entwickelnder Qualifikationen in der Zukunft.¹³¹

Wenn die Qualifikationsdiagnose (vergangene oder aktuelle gegenwärtig realisierte Qualifikation) als Grundlage für die Leistungsbeurteilung und die Qualifikationsprognose (potenzielle, für die Zukunft realisierbare Qualifikation) als Grundlage für die Potenzialbeurteilung dienen, so kann der systematische Unterschied zwischen beiden Beurteilungsformen im Hinblick auf die Klärung des Potenzialbegriffs folgendermaßen dargestellt werden:

1. zentral ist der Zukunftsaspekt der Potenzialbeurteilung. Die Leistung hingegen wird stets vergangenheitsorientiert beurteilt oder bezieht sich auf aktuell gezeigtes Verhalten.¹³² Potenzial ist demnach auf die Zukunft gerichtet.
2. Leistung meint immer eine konkret beobachtbare Situation (oder ein konkretes Verhalten am Arbeitsplatz). Potenzial ist dagegen breiter gefasst: Die Beurteilung bezieht sich auf nicht Beobachtbares, d.h. bisher nicht realisierte Möglichkeiten zur Erbringung von Leistung in der Zukunft.¹³³ Potenzial stellt demnach ein hypothetisches Konstrukt dar.
3. die Leistungsbeurteilung deckt die Stärken und Schwächen des gezeigten Leistungsverhaltens im Vergleich zu den aktuell gegebenen Anforderungen auf. Demgegenüber sollen durch die Potenzialbeurteilung schlecht prognostizierbare (oder unbekannte) künftige Anforderungen bewältigt werden können.¹³⁴ Potenzial kann flexibel den künftigen Anforderungen angepasst werden.
4. bei den Qualifikationen handelt es sich neben den Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten insbesondere um die menschlichen Eigenschaften (Persönlichkeitsmerkmale), die Leistungen in ihrer maximalen Ausprägung hervorrufen oder auch limitieren. Die Erfassung dieser Eigenschaften ist primär im Rahmen der Potenzialbeurteilung sinnvoll, weniger dagegen in der Leistungsbeurteilung.¹³⁵ Die Leistungsbeurteilung dient demnach vornehmlich der Feststellung der Entwicklungsbedürftigkeit mit dem Ziel, die aufgedeckten Qualifikationsdefizite als Lücke zwischen Ist-Leistung und

¹³¹ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 119

¹³² Vgl. Berthel, 1989, S. 121ff oder Becker, F.G., 1991, S. 66f

¹³³ Vgl. Staehle, W.H., 1991b, S. 338

¹³⁴ Vgl. Becker, F.G., 1991, S. 66

¹³⁵ Vgl. Staehle, W.H., 1990, S. 826ff

Soll-Erwartung, zu schließen.¹³⁶ Potenziale haben demgegenüber den Charakter einer *Entwicklungsfähigkeit*.¹³⁷ Potenzial – als Maß für die erwartete Entwicklungsfähigkeit – kennzeichnet die Differenz zwischen aktueller und künftig zu erwartender Ausprägung von Fähigkeiten.

2.2.5 Eine Konstruktion des Potenzialbegriffs

Versucht man aus den dargelegten Überlegungen den Zusammenhang des Begriffs und Inhalts von Potenzial zu konstruieren, so können als „Potenzial diejenigen Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten oder auch Eigenschaften bezeichnet werden, die als noch zu entwickelnde Anlage vorhanden sind sowie die als Anlage vorhandene Möglichkeit der Entwicklung von Qualifikationen.“¹³⁸ Potenziale bezeichnen also die grundsätzlichen Möglichkeiten der Entwicklung von Fähigkeiten, wobei diese Möglichkeiten selbst wiederum Veränderungen unterliegen. In Bezug auf das Individuum bedeutet dies zweierlei:

1. Die Entwicklung eines Mitarbeiters hängt von bestimmten, intrapersonellen und individuellen Voraussetzungen ab (Potenzial zur Entwicklung)
2. Die Entwicklung wird zusätzlich durch entwicklungsfördernde Maßnahmen beeinflusst (Entwicklung von Potenzial).¹³⁹

Diese Interdependenz wird durch den Begriff der Potenzialentwicklung verdeutlicht. Weitere Charakterisierungen von Potenzial betreffen:

- die Zukunftsgerichtetheit
- die Fassung als hypothetisches Konstrukt
- die flexible Ausrichtung zur Bewältigung zukünftiger Anforderungen¹⁴⁰
- die zukünftige Entwicklungsfähigkeit.¹⁴¹

Der letztgenannte Aspekt, die Perspektive auf eine zukünftige Entwicklung, referiert auf die im Potenzialbegriff enthaltene Erwartung einer Steigerung von Qualifikation. Potenzial bezeichnet also eine „gemutmaßte Fähigkeit eines Mitarbeiters“, bspw. Tätigkeiten in höheren hierarchischen Positionen zu erfüllen.¹⁴²

¹³⁶ Eine übersichtliche Abgrenzung der Potenzialbeurteilung von der Leistungsbeurteilung gibt Wenk, M., 1993, S. 12

¹³⁷ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 122

¹³⁸ Ausschlaggebend sind hier die personalen Voraussetzungen (als Anlage latent vorhandene individuelle Voraussetzungen). Vgl. Grieger, J., 1997, S. 121

¹³⁹ Vgl. Stäbler, S., 1999, S. 127. Diese Interdependenzen werden als Potenzialentwicklung bezeichnet und in Kap. 4 - in Abgrenzung zur Potenzialproduktion - näher erläutert.

¹⁴⁰ Insbesondere im organisatorischen und betriebswirtschaftlichen Kontext.

¹⁴¹ Im arbeitsbezogenen Kontext bedeutet dies die Aufgabenbewältigung auf höherer hierarchischer Ebene. Vgl. Grieger, J., 1997, S. 122

¹⁴² Vgl. Pullig, K-K., 1990, S. 57

Aus dem bisher Gesagten fällt auf, dass Potenzial letztlich in Kombination mit Leistung als eine progressive Ressource gesehen wird. Diese Progressivität drückt sich zum einen in der Entwicklung von Qualifikation aus, zum anderen in der Verbesserung des Arbeitsvermögens und damit in der Steigerung der personalen Leistungsvoraussetzungen. Dies ist insofern wichtig zu erkennen, da von hier aus bestimmt werden kann, was als Potenzial bzw. als entwicklungsfähige oder noch zu entwickelnde Anlage gilt oder diagnostiziert (besser: prognostiziert) werden kann. Die Potenzialbeurteilung entspricht demnach einer Qualifikationsprognose (zur Erstellung von Leistung) unter der Annahme eines ansteigenden (qualitativen und quantitativen) Verlaufs der Entwicklung von Qualifikationen.¹⁴³ Damit benötigt sie Informationen, die über die der Leistungsbeurteilung hinausgehen und die sich der künftigen Entwicklungsfähigkeit zum Gegenstand des Urteils bedienen.¹⁴⁴

Mit Blick auf das, was unter Potenzial verstanden werden soll, lässt sich folgendes ableiten: Potenzial ist wie eine Anlage, die zwar latent da ist, aus Indizien erschlossen wird, aber erst zu einem späteren Zeitpunkt realisiert, d.h. entfaltet wird. Damit gibt es zwei Ansätze:

1. Den der Messung des latent Vorhandenen, das nur unsichtbar versteckt ist, aber voll ausgeprägt ist¹⁴⁵
2. Den der Entwicklung oder der Intervention, mit der das keimhaft Angelegte zur Entfaltung gebracht wird.¹⁴⁶

Es wird angenommen, dass vom Grundsatz her für alle Personen eine *Entwicklungsfähigkeit* – wenn auch in unterschiedlichem Maße – vorhanden ist. Diese Fähigkeit muss jedoch auf unterschiedliche Bedingungen und Chancen individueller Entwicklung bezogen werden.¹⁴⁷

In erster Linie sind es die Persönlichkeitsmerkmale, die der inhaltlichen Bestimmung von (Qualifizierungs)-Potenzial dienen. Sie gelten in hohem Maße als relevant für die Bewältigung von Unsicherheit und für die Fähigkeit, die nötigen Qualifikationen je nach Bedarf entfalten oder entwickeln zu können. Sie sollen im Rahmen der Potenzialbeurteilung neben der Information über vorhandene qualitative Humanressourcen vor allem Aufschluss über die Entwicklung und Entwickelbarkeit von Qualifikationen bei bestimmten Mitarbeitern geben. Dabei wird insbesondere auf relativ stabile Eigenschaften einer Person zur Bewältigung unsicherer Zukünfte

¹⁴³ Dabei ist zu beachten, dass diese Qualifikationen auch für die Organisation relevant sein sollten.

¹⁴⁴ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 122f

¹⁴⁵ Der Messaspekt wird in Kap. 3 im Rahmen der Assessment-Center-Methode näher untersucht.

¹⁴⁶ Ein dritter Ansatz, die Herstellung neuer Potenziale, wird im Rahmen der weiten Fassung potenzialorientierter Personalentwicklung diskutiert (vgl. Kap. 2.4.) und die Voraussetzungen einer derartigen Potenzialentwicklung in Kap. 4 näher betrachtet. Zum Zusammenhang zwischen dem Entwicklungs- und Produktionsverständnis von Potenzial siehe Kap. 2.4.

¹⁴⁷ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 190. Der Beurteilung von Entwicklungsfähigkeit schließt sich die Selektion von Entwicklungsadressaten an - sie betrifft in der Regel Führungskräfte.

zurückgegriffen, da man vermutet, dass die Einschätzung des gegenwärtigen Zustandes die Ableitung zukünftig erfolgreichen Handelns ermöglicht.¹⁴⁸

Es wird also – so das Ergebnis der Konstruktion des Potenzialbegriffs – von einer Eigenschaft auf eine Fähigkeit, also auf eine Qualifikation im weitesten Sinne geschlossen. Ist daher vorab definiert, welche Fähigkeiten Erfolg versprechen, so ist es Aufgabe der Personalentwicklung, diese Eigenschaften bei den entsprechenden Adressaten zu diagnostizieren (und prognostizieren) und durch geeignete Maßnahmen zu aktivieren und zu fördern. (Die Anforderungen und Verfahren zur Beurteilung von Potenzial werden in Kap. 3 ausführlich diskutiert). An dieser Stelle sei jedoch erwähnt, dass der Potenzialbegriff hier in eine problematische Verengung gerät. Der Anspruch an die Potenzialbeurteilung ist es ja, (mehr oder weniger) konkrete Potenzialaussagen auf Basis praktizierter, theoretischer und dokumentierter Potenzialbeurteilungsverfahren zu treffen. Diesem Anspruch kann sie nur schwer gerecht werden, da sich die Annahme, die personale Entwicklung verlaufe konstant, um auf dieser konstanten Basis die Entwicklung von Qualifikationen bzw. die Fähigkeit zu deren Aneignung (d.h. die Entwicklung von so verstandenen Eigenschaften) zu prognostizieren, als äußerst problematisch erweist.¹⁴⁹ Eine lineare, berechenbare und geplante Entwicklung von Potenzialen ist aufgrund der Steuerungslücke gar nicht möglich.¹⁵⁰ Dasselbe Problem ergibt sich bei einer systematischen und statistischen Auswertung der Entwicklungshistorie einer Person. Auch hier liegt die Prämisse zugrunde, dass die in der Vergangenheit gezeigten Eigenschaften eines erfolgreichen Mitarbeiters bereits alle oder doch die wesentlichsten Bestimmungsmomente zukünftig relevanter Eigenschaften enthalten und dass diese für die Zukunft abgeleitet werden können. „Neuartiges oder gar eine inhaltliche Öffnung des Potenzialbegriffs im Sinne von Entwicklungsmöglichkeit – also die *Möglichkeit* und nicht die *Bestimmtheit* von Entwicklung – sind in diesem Rahmen nicht denkbar.“¹⁵¹

¹⁴⁸ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 191

¹⁴⁹ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 191

¹⁵⁰ Vgl. Kap. 2.2.2. und die Ausführungen Neuberger zu diesem Thema, vgl. Neuberger, O., 1994, S. 9f

¹⁵¹ Grieger, J., 1997, S. 192

2.3 Schlüsselqualifikationen und Kompetenzen als Teile des Potenzialkonzepts

2.3.1 Begriff und Bedeutung der Schlüsselqualifikationen

Die Begriffe „Schlüsselqualifikationen“ oder „extrafunktionale Fertigkeiten“ werden keineswegs einheitlich diskutiert. Dabei betonen verschiedene Autoren unterschiedliche Aspekte und differenzieren die im Zusammenhang mit den Schlüsselqualifikationen stehenden Merkmale in höchst unterschiedlicher Weise. Problematisch ist zudem, dass die ursprünglich Unterschiedliches bezeichnenden Begriffe zum einen synonym (bedeutungsgleich, sinnverwandt), zum anderen als eine übergeordnete Kategorie einer Vielzahl synonym verwandter Begriffe für spezielle Teilaspekte verwendet werden. Allerdings weisen sämtliche Definitionen die Gemeinsamkeit auf, Schlüsselqualifikationen mit den Persönlichkeitsvariablen in Verbindung zu bringen. So gibt *Krüger* 20 bedeutungsgleiche Begriffe für einen „neuen“ Typ von Qualifikationen, zu denen „nicht-formalisierte Fähigkeiten“, „normative Kompetenzen“ und eben „Schlüsselqualifikationen“ gehören. Die Autorin entscheidet sich zuletzt für die Verwendung des Begriffs der „extrafunktionalen Qualifikationen“, in nicht wertender Abgrenzung zu den Fachqualifikationen. Dabei bezeichnen die extrafunktionalen Qualifikationen einen Katalog verschiedener Einzelqualifikationen, der eine besondere unverzichtbare Funktion in und für die Gesamtorganisation besitzen.¹⁵² Zur Bestimmung der Anforderungen an extrafunktionale Qualifikationen, die von strukturellen Merkmalen der Organisation ausgehen, greift *Krüger* auf die Schlüsselqualifikations-Kategorien bei *Mertens* (1974) zurück.¹⁵³

Mertens gilt als Begründer des Konzeptes der Schlüsselqualifikationen und auch der Begriff der extrafunktionalen Qualifikationen erfuhr durch sein Konzept einen Bedeutungszuwachs. Beide Begriffe sind bedeutungsgleich – im weiteren Verlauf der Arbeit wird der Begriff der Schlüsselqualifikationen verwendet. Mertens Intention war, die Anpassung von nicht Prognostizierbarem selbst zum Ausgangspunkt bildungsplanerischer Überlegungen zu machen und damit ein Flexibilitätspotenzial durch Entwicklung von Qualifikationen, den sog. Schlüsselqualifikationen zu sichern.¹⁵⁴ Nach *Mertens`* Auffassung sind die Schlüsselqualifikationen: „Qua-

¹⁵² Hinter der analytischen Differenzierung von funktionalen und extrafunktionalen Qualifikationen verbirgt sich nach Kern, H./Schumann, M., 1970 S. 67f folgender Aspekt: Funktionale Qualifikationen sind im folgenden die spezifisch technisch-fachlichen und prozessgebundenen Qualifikationen. Als extrafunktionale Qualifikationen werden diejenigen Qualifikationen bezeichnet, die nicht funktional an eine bestimmte Tätigkeit gebunden und damit prozessunabhängig sind. Sie beziehen sich nicht auf die rein technischen Aspekte der Arbeitsprozesse, sondern auf deren organisatorischen und sozialen Zusammenhang bzw. auf normative Orientierungen, die einen störungsfreien Arbeitsablauf gewährleisten (z.B. Verantwortungsbereitschaft, Arbeitsdisziplin, Anpassungsbereitschaft, Flexibilität, Identifikation mit den jeweiligen Organisationszielen und betrieblichen Hierarchien. (Vgl. Gaugler, E., 1990, S. 181ff).

¹⁵³ Vgl. Krüger, H., 1988, S. 1ff

¹⁵⁴ Vgl. Mertens, D., 1974, S. 39

litäten, denen übergeordnete Bedeutung für die Bewältigung zukünftiger Anforderungen an den Menschen zugesprochen werden. [Es handelt sich demnach um] Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche nicht unmittelbaren und begrenzten Bezug zu bestimmten (...) praktischen Tätigkeiten erbringen, sondern vielmehr die Eignung für eine große Zahl von Positionen und Funktionen als alternative Optionen zum gleichen Zeitpunkt [aufweisen], und die (...) Bewältigung einer Sequenz von (meist unvorhersehbaren) Änderungen von Anforderungen im Laufe des Lebens [ermöglichen]“.¹⁵⁵

Mertens vertritt die weit verbreitete These, dass die dynamischen unvorhergesehenen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, technischen und persönlichen Umweltentwicklungen die Schlüsselqualifikationen in Zukunft noch bedeutsamer machen und dass diese Schlüsselqualifikationen selbst einem erheblichen Wandel unterliegen.¹⁵⁶

Er führt folgende Kategorisierung von Schlüsselqualifikationen auf:¹⁵⁷

Schlüsselqualifikationen
Förderung der Fähigkeit zu lebenslangem Lernen und zum Wechsel sozialer Rollen Distanzierung durch Theoretisierung Kreativität Relativierung Verknüpfung von Theorie und Praxis Technikverständnis Interessenanalyse Gesellschaftswissenschaftliches Grundverständnis Planungsfähigkeit Befähigung zur Kommunikation Dekodierungsfähigkeit Fähigkeit hinzulernen, Zeit und Mittel einzuteilen, sich Ziele zu setzen Fähigkeit zur Zusammenarbeit Fähigkeit zur Ausdauer, zur Konzentration, zur Genauigkeit, zur rationalen Austragung von Konflikten, zur Mitverantwortung, zur Verminderung von Entfremdung Leistungsfreude

Quelle: Ridder, H-G., 1999, S. 235, in Anlehnung an Mertens, D., 1974, S. 40

Auch *Stangel-Meseke* gibt einen umfassenden Überblick über die Theorie und praktische Fundierung von Schlüsselqualifikationen.¹⁵⁸ Daraus geht hervor, dass es insbesondere die kognitiven Fähigkeiten, also das analytische und abstrakte Denken sowie die Problemlösungsfähigkeit sind, die als Eigenschaften von Mitarbeitern eine unsichere Zukunft möglichst gut bewältigen lassen.¹⁵⁹ Die Autorin erläutert in ihrer Auffassung eine Dreiteilung der Fähigkeiten in a) mate-

¹⁵⁵ Mertens, D., 1974, S. 40, zit. nach Grieger, J., 1997, S. 286

¹⁵⁶ Vgl. Ridder, H-G., 1999, S. 235

¹⁵⁷ Dabei sind die Fähigkeit zur Planung, Zusammenarbeit, Kommunikation Dekodierung oder Zielsetzung anthropologische Konstanten und zählen ihrer Art nach zur menschlichen Grundausstattung. Im vorliegenden Zusammenhang bilden diese Merkmale die „Basisqualifikationen“ eines Menschen.

¹⁵⁸ Vgl. Stangel-Meseke, M., 1993, S. 37ff

¹⁵⁹ Vgl. Stangel-Meseke, M., 1993, S. 64ff

rielle Kenntnisse und Fertigkeiten (d.h. Qualifikationselemente mit langfristigem und fachübergreifendem Charakter), b) formale Fähigkeiten (Lernfähigkeiten) und c) personale Verhaltensweisen (soziale und individuelle Verhaltensmerkmale). Insbesondere weist *Stangel-Meseke* auf die Vielschichtigkeit der synonym verwendeten Begriffe der Schlüsselqualifikationen wie „multifunktionale Qualifikationen“, „prozessunabhängige Fähigkeiten“, „fachübergreifende Qualifikationen“ oder „extrafunktionale Qualifikationen“ hin.¹⁶⁰

Einen Überblick über die verschiedenen Merkmale von Schlüsselqualifikationen und deren Nähe zum Potenzialkonzept bietet *Grunwald*. Er untergliedert in sechs verschiedene Bereiche von Schlüsselqualifikationen, die alle gleichgewichtig wirksam sein sollen: *Fachliche, konzeptionelle, methodische* und *kommunikative* Qualifikationen, *soziale Verantwortung* und *Persönlichkeit*.¹⁶¹ Zudem enthalten die Schlüsselqualifikationen diejenigen personen- und situationsbezogene Merkmale, die sich auch im Kompetenzkonzept wiederfinden. Insbesondere wird das Merkmal der sozialen Kompetenz sowohl bei der Klärung der Schlüsselqualifikationen, als auch bei den Kompetenzen als einer der wichtigsten Aspekte im Zusammenhang mit der in die Zukunft gerichteten Führungskräfteorientierung angesehen. Grundsätzlich sind die Kompetenzen mit dem Konstrukt Potenzial verknüpft, was in der Kompetenzdiskussion in Kap. 2.3.3. zum Ausdruck kommt), und sollen deshalb im Folgenden vorgestellt werden, um das erkenntnisleitende Interesse zu erhöhen. ´

Schlüsselqualifikationen	Merkmale
Fachliche Qualifikationen (Sache)	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten in den Inhalten und den Methoden des Fachs • Berufserfahrung • Offenheit für neue Ideen, Konzepte, Prozesse/Strukturen • Initiative zur eigenen fachlichen Weiterbildung • Interdisziplinäre Sichtweise
Konzeptionelle Qualifikationen (Zielsetzung)	<ul style="list-style-type: none"> • Vernetztes Denken, strategisches Denken • Denken in Problem- und Lösungshierarchien • Adäquater Einsatz von Experten • Umgang mit Unsicherheit • Zukunftsorientierung
Methodische Qualifikation (Realisierung)	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Arbeitstechniken (z.B. Problemlösetechniken) • Kreativitätstechniken, Gruppenarbeitstechniken
Kommunikative Qualifikation (Umgang mit Menschen)	<ul style="list-style-type: none"> • Innere Grundhaltung (Selbstöffnung, Aufrichtigkeit, Selbstvertrauen) • Selbstbild-Fremdbild (Selbstkritik, Umgang mit Erfolgen/Misserfolgen) • Umgang mit persönlichen Unsicherheiten
Soziale Verantwortung (Moral und Ethik)	<ul style="list-style-type: none"> • Grundkenntnis und Anwendung der Ethik-Lehren bzw. der Unternehmensethik (u.a. Zielkonflikte)

¹⁶⁰ Vgl. Stangel-Meseke, M., 1993, S. 5f

¹⁶¹ Vgl. Grunwald, W., 1990, S. 161f

	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnis und Anwendung der Führungsethik
Persönlichkeitsmerkmale/-struktur	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Motivationsfähigkeit, Zielstrebigkeit/Entscheidungsstärke¹⁶²

Quelle: Grunwald, W., 1990, S. 162f

Diese Auffassung über (zukünftige) Qualifikationsanforderungen an Führungskräfte wird jedoch aus Sicht der Personalentwicklung kritisiert, weil die Gliederung der Schlüsselqualifikationen eine Mischung situations- und personenbezogener Merkmale darstellt. Damit erweist sie sich als nur mäßig geeignet, Dispositionen herauszuarbeiten und ist aus diesem Grund für die Umsetzung in Personalentwicklungsmaßnahmen zur Schulung von Schlüsselqualifikationen ungeeignet. Darüber hinaus sind die einzelnen Bereiche der Schlüsselqualifikationen auf unterschiedlichen Komplexitätsstufen angesiedelt, wodurch die Bedeutungsunterschiede der Bereiche nivelliert werden.¹⁶³

Bringt man die genannten Merkmale von Schlüsselqualifikationen mit dem bisher Gesagten zum Potenzial in Zusammenhang, so werden am häufigsten folgende Faktoren genannt, die als Voraussetzungen zur erfolgreichen Bewältigung zukünftiger Anforderungen gelten und gleichzeitig für ein hohes Potenzial als erforderlich angesehen werden:

- die Fähigkeit, Probleme und Chancen sowie Entwicklungen rechtzeitig wahrzunehmen komplexe Problemlösungsprozesse aufzuzeigen
- Fähigkeit zu lebenslangem Lernen
- Selbstverantwortung und -regulation zu ermöglichen
- soziale und kommunikative Kompetenz zu haben (Gesamtspektrum der Persönlichkeit)
- Managementtechniken (z.B. Projektmanagement, Moderationstechniken oder kreative Denktechniken) zu beherrschen und problemgerecht anzuwenden.¹⁶⁴

Unter diese facettenreiche Definition lassen sich auch Fähigkeiten subsumieren wie beispielsweise die Fähigkeit zur Analyse und Planung, zur Kommunikation und Kooperation oder Merkmale wie Ausdauer, Konzentration und Leistungsmotivation, die ihrerseits wiederum zur

¹⁶² Die Kommunikationsfähigkeit wird hier redundant verwendet. Sie zählt sowohl zur kommunikativen Qualifikation, d.h. der Umgang mit Menschen, als auch zu den Persönlichkeitsmerkmalen. Grundsätzlich können die Persönlichkeitsmerkmale bzw. -struktur und die kommunikativen Fähigkeiten zu einem einzigen Aspekt der „Persönlichkeit“ verbunden werden. Da Grunwald die Kommunikation als zentrale Eigenschaft einer Person ansieht, wird sie explizit in seiner Übersicht herausgehoben. Führt man diesen Gedanken weiter, so könnten auch Aspekte wie soziale Verantwortung, Initiative, Selbstkritik oder die innere Grundhaltung i.S.v. Selbstvertrauen oder Selbstkritik unter Persönlichkeitsstruktur subsumiert werden.

¹⁶³ Vgl. Grunwald, W., 1990, S. 164ff. Es finden sich, insbesondere in der neueren praxisorientierten Literatur noch unzählige weitere Hinweise auf die Bedeutung und Inhalte von Schlüsselqualifikationen. Sie stellen jedoch eher ergänzende Verweise zu den dargestellten Überlegungen und Systematisierungen dar und bieten keinen Mehrwert i.S.e. konzeptionell-systematischen Grundlegung potenzialorientierter Personalentwicklung.

¹⁶⁴ Siehe eine ähnliche Darstellung bei Rieckmann, H-J., 1988, S. 50f

raschen und reibungslosen Erschließung bspw. von wechselndem Spezialwissen befähigen.¹⁶⁵ Eine derartige Zusammenstellung von Fertigkeiten und Fähigkeiten zeigt, dass sich bei unbestimmbaren Anforderungen eine in die Zukunft gerichtete Beurteilung vornehmlich auf persönliche Eigenschaften bezieht.¹⁶⁶ Als Persönlichkeitsmerkmale, die einen hohen Kausalzusammenhang mit einer erfolgreichen (Führungs-)tätigkeit aufweisen, werden neben den o.g. Merkmalen häufig folgende Merkmale genannt: hohe Leistungsmotivation, hohes Selbstbewusstsein, hohe soziale Kompetenz und kognitive Fähigkeiten.¹⁶⁷

Die begriffliche Vielschichtigkeit der Schlüsselqualifikationen macht die Problematik einer genauen und eindeutigen Explizierung dessen, was damit gemeint ist, deutlich. Zudem handelt es sich bei den Schlüsselqualifikationen vornehmlich um persönlichkeitsorientierte Eigenschaften. Diese sind nur schwer zu operationalisieren, kaum zu normieren und es besteht kein eindeutiger Zusammenhang zwischen der konkreten Ausprägung einer Eigenschaft (als Schlüsselqualifikation) und der konkreten Zielerreichung. Darüber hinaus sind sie isoliert zumeist wertlos und dadurch, dass sie in der Persönlichkeit einer Person fest verankert sind, als Merkmale nur schwer form- und entwickelbar.

Will man den Zusammenhang zwischen Schlüsselqualifikationen und Potenzial näher analysieren, so wird das umso eher möglich, je tiefer man einen Teilaspekt der Schlüsselqualifikationen betrachtet. Im Folgenden soll das Merkmal des lebenslangen Lernens herangezogen werden mit dem Ziel, den Inhalt oder die Merkmale von Potenzial in ihrer Verknüpfung mit den Schlüsselqualifikationen noch näher zu erschließen. Zu diesem Zweck wird das Modell der katalytischen Weiterbildung von *Bronner/Schröder* herangezogen.¹⁶⁸ Es gibt einen engen inhaltlich begründeten Zusammenhang zwischen der Entwicklung von Schlüsselqualifikationen mit dem Ziel der Potenzialentfaltung. Dieses Modell baut auf der Förderung der Lernfähigkeit und

¹⁶⁵ Diese Fähigkeiten finden sich auch im Schlüsselqualifikationskonzept bei Mertens. Vgl. Mertens, D., 1974, S. 36. Mit seinem Konzept werden - mit Blick auf die Berufspädagogik und Arbeitsmarktforschung - vier Arten von Schlüsselqualifikationen unterschieden:

„Basisqualifikationen“: allgemeine Qualifikationen, die den vertikalen Anwendungstransfer auf spezielle berufliche Anforderungen bewerkstelligen helfen. Merkmale sind z.B. logisches und kritisches Denken, analytisches und kooperatives Vorgehen, konzeptionelles und dezisionistisches Denken.

„Horizontalqualifikationen“: Informiertheit über Informationen, also das Wissen über das Wesen von Informationen, deren Gewinnung, das Verstehen und Verarbeiten von Informationen.

„Breitenelemente“ also praktische Anforderungen am Arbeitsplatz. Z.B. Messtechnik-Kenntnisse oder Know-How bei der Wartung von Maschinen sowie ubiquitäre Ausbildungselemente wie allgemeine Kulturtechniken (Lesen, Schreiben, Rechnen)

„Vintage-Faktoren“: generationsspezifische Ergänzung von Qualifikationen, so z.B. Lehrstoffe und Begriffssysteme.¹⁶⁵ Damit werden z.B. Kenntnisse im Bereich von Programmiertechniken oder Basiswissen über Relativitätstheorie und Nuklearphysik verbunden.

¹⁶⁶ Bartölke, K./Grieger, J., 1993a, S. 12f

¹⁶⁷ Grieger, J., 1997, S. 167. Diese Eigenschaften ließen sich in beliebiger Länge und unterschiedlicher Variation fortsetzen. Interessant sind die Überlegungen von Neuberger zur theoretischen Problematik des „Eigenschaftsansatzes“ und „Erfolgskriteriums“. Vgl. Neuberger, O., 2002.

¹⁶⁸ Vgl. Bronner, R./Schröder, W., 1983, S. 30ff

Selbstentwicklung der Mitarbeiter auf und ruft damit im Ergebnis eine systematische Potenzialverstärkung hervor. Vor diesem Hintergrund werden der Bildungsbedarf bei sich ändernden und komplexen betrieblichen Zusammenhängen und die nur begrenzt prognostizierbaren Auswirkungen von Weiterbildungsmaßnahmen (und damit auch begrenzt steuerbare Erfolge dieser Maßnahmen) deutlich.¹⁶⁹ In gleicher Richtung diskutiert auch *Berthel* zukunftsorientierte Personalentwicklungsmaßnahmen und wirft die Frage nach Qualifikationsmerkmalen auf, deren Vorhandensein die Hervorbringung und Durchsetzung von Innovationen begünstigt bzw. erst ermöglicht.¹⁷⁰ Auch hier ist die Förderung der Lernfähigkeit und -bereitschaft (zur selbständigen Weiterentwicklung) ausschlaggebendes Kriterium zur Potenzialentfaltung. Die damit einhergehenden Weiterentwicklungsmaßnahmen sollen sich an zukünftig zu entwickelnde Strategien und gestaltbare Strukturen anlehnen, die als Voraussetzung für die flexible Entwicklung von Potenzialen gelten.¹⁷¹ Diese Konzeption der Entwicklung von Schlüsselqualifikationen, die die vielseitige betriebliche Einsetzbarkeit des Arbeitspotenzials betont, wird – in Abgrenzung zur einerseits spezifisch arbeitsprozessgebunden, andererseits zu extrafunktionalen Qualifikationen – als „funktionale Qualifikationen zweiter Ordnung“ bezeichnet. Sie sollen den Mitarbeiter befähigen, sich an technische und organisatorische Änderungen im betrieblichen Arbeitsalltag anzupassen, die Komplexität der betrieblichen Zusammenhänge zu erkennen und ihn damit in die Lage versetzen, qualifizierte und neuartige Tätigkeiten auszuüben.¹⁷² Hier wird ein weiteres Mal der Zusammenhang zur Potenzialentfaltung deutlich: eine derartige Qualifizierung zielt auf die Schaffung einer Fähigkeitsreserve bzw. auf die Flexibilität des Qualifikationspotenzials (qualifikatorische Flexibilisierung) ab mit dem Ziel, sich an sich verändernde Gegebenheiten anpassen zu können. Es wird vermutet, dass Potenzialentfaltung vorwiegend bei Führungskräften und Spezialisten vorgenommen wird, die dann entsprechend als „Schlüsselpersonen“ bezeichnet werden.¹⁷³

Im Folgenden sollen die betriebswirtschaftlichen Erwartungen an Schlüsselqualifikationen mit Blick auf die Entfaltung von Potenzialen sowie eine in Potenzialrichtung gehende Definition von Schlüsselqualifikationen gegeben werden. Damit soll eine weitere Klärung der unterschiedlichen Bedeutungsinhalte und -varianten des Potenzialbegriffs erreicht werden.

¹⁶⁹ Vgl. Bronner, R. /Schröder, W., 1983, S. 33

¹⁷⁰ Vgl. Berthel, J., 1985, S. 321f

¹⁷¹ Vgl. Berthel, J., 1985, S. 325

¹⁷² Vgl. Strube, A., 1982, S. 184 ff

¹⁷³ Vgl. Pieper, J., 1995 S. 70ff oder zu diesem Begriff auch Sattelberger, T., 1995, S. 26ff. Gestützt wird diese Vermutung durch eine empirische Studie zur Qualifikation von Führungskräften, die – unabhängig von ihrer Funktion und Position – in Verbindung zur strategischen Unternehmensführung stehen. Die Tatsache, dass die Potenzialentfaltung vornehmlich bei hierarchisch höher eingebundenen Mitarbeitern vorhanden ist, weil auf dieser Ebene die informatorischen Grundlagen vorhanden und verstanden werden, untermauert diese Vermutung noch mehr. Vgl. Grieger, J., 1997, S. 285

2.3.2 Betriebswirtschaftliche Erwartungen an Schlüsselqualifikationen als Instrument zur Potenzialentfaltung

Der aus dem vorherigen Kapitel gegebene kleine Ausschnitt aus der personalwirtschaftlichen Literatur zeigt neben der Schwierigkeit zu definieren, was mit Schlüsselqualifikationen gemeint ist, auch die Problematik der inhaltlichen Vergleichbarkeit zur Potenzialentfaltung. Eine Ausnahme bildet ein (schon etwas älterer) Beitrag von *Gaugler (1987)*, der explizit die Vermittlung und Entwicklung von Schlüsselqualifikationen im betriebswirtschaftlichen Kontext als mögliche Lösung des Unsicherheitsproblems versteht. Den Mitarbeitern wird ja eben durch diese Schlüsselqualifikationen ein *Befähigungspotenzial* zum späteren Erwerb fachlicher Qualifikationen gegeben, das mittel- bis langfristig flexibel einsetzbar ist.¹⁷⁴ Mit der Aufgabe starrer Qualifikationsstrukturen vermindern sich aus seiner Sicht Risiken betrieblicher Anpassungs- und Innovationsprozesse. Diese starren Qualifikationsstrukturen können durch das Erfordernis des „lebenslangen Lernens“ von Personen vermindert werden.¹⁷⁵ Daraus folgt, dass eine Aktivierung der „Fähigkeit zu lernen“ nötig ist,¹⁷⁶ die sich in der Befähigung ausdrückt, selbständig und autonom zu lernen sowie in dem daraus resultierenden eigenständigem Ermessen, das Gelernte an unterschiedliche Situationen und neue Sachverhalte anzupassen. Diese Konzeption entspricht der Erwartung, wonach der Unsicherheit zukünftiger konkreter Anforderungen mit wenig spezifischen, aber flexiblen Qualifizierungsqualifikationen begegnet werden kann.¹⁷⁷ Schlüsselqualifikationen sind ja „Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten ohne unmittelbaren Bezug zu bestimmten praktischen Tätigkeiten, sondern vielmehr (...) die Eignung zur Bewältigung von unvorhersehbaren Änderungen von Anforderungen.“¹⁷⁸ Zwei wesentliche Punkte werden nun deutlich:

1. Die betriebswirtschaftliche Unsicherheit kann durch die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen bzw. durch die Flexibilisierung des Qualifikationspotenzials verringert werden.¹⁷⁹ Die Zielerreichung gilt jedoch als nicht sicher bzw. kann sie einer Erfolgskontrolle kaum zugänglich gemacht werden.¹⁸⁰
2. Die Schlüsselqualifikationen und damit die Inhalte der Potenzialentfaltung unterliegen selbst der Veränderung im Laufe der Zeit (z.B. durch technische Entwicklungen,

¹⁷⁴ Vgl. Gaugler, E., 1987, S. 77. Heute ist das Befähigungspotenzial jedoch nicht nur auf die fachlichen, sondern insbesondere auf die überfachlichen Fähigkeiten ausgerichtet.

¹⁷⁵ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 287. Vgl. auch die Auffassung zu Schlüsselqualifikationen von Grunwald in Kap. 2.3.1.

¹⁷⁶ Vgl. Gaugler, E., 1987, S. 70f

¹⁷⁷ Vgl. Kap. 2.3.1. und Grieger, J., 1997, S. 287

¹⁷⁸ Vgl. das Zitat von Mertens in Kap. 2.3.1. Gaugler stützt sich in seinen Aussagen explizit auf Mertens.

¹⁷⁹ Vgl. Staudt, E. et al., 1993, S. 210

¹⁸⁰ Vgl. Gaugler, E., 1986, S. 26

gesellschaftliche Systemänderungen oder Bildungspolitik), was eine abschließende Definition von Schlüsselqualifikationen nahezu vereitelt.¹⁸¹

Obwohl es vielfältige Einflussfaktoren auf die Schlüsselqualifikationen gibt und damit zugleich Möglichkeiten ihrer Veränderung, so wird kurzfristig von der Gültigkeit eines verallgemeinernden Katalogs für den Erwerb erforderlicher Befähigungspotenziale (Komponenten von Schlüsselqualifikationen) ausgegangen.¹⁸² In auf Verallgemeinerung hin zielender Hinsicht sind folgende Merkmale von Schlüsselqualifikationen von besonderer Bedeutung (vgl. auch die Faktoren in Kap. 2.3.1., die für ein hohes Potenzial gelten):

- Einstellung und Verhalten (im Hinblick auf die Akzeptanz technischer und organisatorischer Innovationen)
- Kompetenz zur Problemerkennung und -lösung (für die Gestaltung von Innovationen)
- Soziale Kompetenz als Befähigung zur Konfliktbewältigung und Kooperationsbereitschaft¹⁸³
- Kompetenz der Mitarbeiter für die eigene Entwicklung ihrer Qualifikationen (d.h. insbesondere die Fähigkeit und Bereitschaft zu Lernen).¹⁸⁴

Diese knappe Darstellung, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, kann ein grobes Bild der wesentlichen Inhalte, auf die sich die Schlüsselqualifikationen beziehen, zeichnen. Soll jedoch die grundsätzliche Schwierigkeit der Entfaltung von Potenzial erörtert werden, so ist es notwendig, diejenigen Elemente der Schlüsselqualifikationen zu abstrahieren, die dazu geeignet sind, sich zu entwickeln und die sich strukturell von den herkömmlichen Qualifikationsanforderungen (i.S.e. gegenwartsorientierten Defizitreduktion, vgl. Kap. 2.4.2.) unterscheiden. Dabei fällt insbesondere eine spezifische Kennzeichnung bei der Entwicklung von Schlüsselqualifikationen und damit bei der Entfaltung der beim Personal angelegten Potenziale auf: die *Handlungskompetenz*.¹⁸⁵

¹⁸¹ Vgl. Gaugler, E., 1986, S. 25

¹⁸² Vgl. Grieger, J., 1997, S. 288. Trotzdem muss der jeweilige unternehmensspezifische Bedarf, d.h. bspw. die situativen Bedingungen der Technik oder Betriebsgröße berücksichtigt werden und damit die unterschiedlichen Merkmale von Schlüsselqualifikationen berücksichtigt werden, die naturgemäß einer Verallgemeinerung zuwiderlaufen. Dieser Aspekt wird insbesondere auch von Stangel-Meseke gesehen. Ihre Konzepte der Qualifizierung von Schlüsselqualifikationen lassen sich nicht vollständig von konkreten Anforderungen ablösen, was zur Folge hat, dass es auf unternehmensspezifische Lösungen (i.S.v. Komponenten von Schlüsselqualifikationen) ankommt. Vgl. Stangel-Meseke, M., 1993, S. 243ff

¹⁸³ Bei betrieblichen Veränderungen ist mit sozialen Problemen vielfältiger Art zu rechnen. Vgl. zu Begriff, Inhalt und Dimensionen Hoets, A., 1993, S. 117 ff

¹⁸⁴ Vgl. Gaugler, E., 1987, S. 80

¹⁸⁵ An dieser Stelle wird erneut die Verknüpfung von Kompetenz und (Schlüssel-)Qualifikation deutlich. Sie wird im nachfolgenden Kapitel ausführlich beleuchtet.

Die Handlungskompetenz bildet die entscheidende Voraussetzung zur Selbstqualifizierung und meint hier in erster Linie die Kompetenz einer Person zur Gestaltung rationaler, je nach Arbeitskontext spezifischer Problemlösungsstrategien.¹⁸⁶ Dabei meint sie die Befähigung zum selbständigen Vollzug komplexer Aufgabensequenzen bis hin zur Ergebniskontrolle.¹⁸⁷ Damit wird zum wiederholten Male deutlich, dass sich die Schlüsselqualifikationen auf Eigenschaften oder Persönlichkeitsmerkmale von Personen beziehen und deren Entwicklung einer Flexibilisierung des Arbeitsvermögens dienen soll.¹⁸⁸ „Die Schlüsselqualifikationen kennzeichnen somit die personalen Bedingungen der Möglichkeit, die Arbeitsorganisation flexibel an sich ändernde Marktbedingungen anzupassen“.¹⁸⁹ Die Flexibilität des Arbeitsvermögens korreliert demnach in personaler Hinsicht mit Selbständigkeit: Selbständigkeit meint im Kontext der Potenzialentfaltung schließlich Selbstqualifizierung,¹⁹⁰ besitzt aber auch korrespondierende intrapersonale Prozesse individualisierter Selbststeuerung bei nicht eindeutig bestimmbar Anforderungen an die jeweilige Arbeitsorganisation und -situation.¹⁹¹

Doch wie sieht eine qualifikatorische Flexibilisierung konkret aus? In Literatur und Praxis finden sich zahlreiche Vorschläge zu Methoden und Instrumenten, wobei sich diejenigen Lehr- und Lernmethoden als geeignet herauskristallisieren, die relevante Entscheidungssituationen simulieren oder die Beherrschung von Entscheidungsproblemen durch die Suche und Bewertung geeigneter Problemlösestrategien erfordern. Sie besitzen jedoch aufgrund der Schlechtstrukturiertheit der antizipierten Anwendungssituationen oft eine gewisse Abstraktheit.¹⁹² In diesem Zusammenhang werden auch verstärkt die Berücksichtigung von Kreativitätstechniken, Ideenfindungs- und Problemlösemethoden gefordert, die in Gruppenübungen, Rollenspielen und Fallstudienseminaren zur Anwendung gelangen.¹⁹³ Neben der Chance der angestrebten Übertragbarkeit des Gelernten auf neue Problemlagen resultiert auch hier immer das nicht vermeidbare Transferproblem. Die Übertragung abstrakt erschlossener Lösungsmuster analog auf konkrete betriebliche Situationen gestaltet sich meist als sehr schwierig.¹⁹⁴

¹⁸⁶ Vgl. Hackstein, R./Heeg, F.-J., 1992, S. 436f

¹⁸⁷ Vgl. Touet, M., 1997, S. 23. Vgl. hierzu auch die Ausführungen zum Potenzialbegriff in Kap. 2.1.

¹⁸⁸ Vgl. Simoleit et al., 1991, S. 46. Es wird hier auch die Richtung deutlich, in die sich die Schlüsselqualifikationen bewegen: weg von organisatorischen und funktionalen Gegebenheiten in Richtung persönlichkeitsorientierter Aspekte.

¹⁸⁹ Klein, R./Körzel, R., 1993, S. 148

¹⁹⁰ Vgl. Sattelberger, T., 1994, S. 32f

¹⁹¹ Vgl. Staudt, E. et al., 1993, S. 216f

¹⁹² Vgl. Schanz, G., 1993, S. 390

¹⁹³ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 291. Vgl. hierzu auch insbesondere Neuberger, O., 1991, S. 176ff

¹⁹⁴ Vgl. Kaiser, A., 1992, S. 57ff

Will man die o.g. Überlegungen zur Potenzialentfaltung abschließend zusammenfassen, so können folgende Aspekte über die Entwicklung von Schlüsselqualifikationen herausgestellt werden:

1. Vorhandene Potenziale (als noch zu realisierende Elemente des Arbeitsvermögens) können entfaltet werden und damit zur Nutzung gelangen. Dazu nötig sind die Schlüsselqualifikationen, gemeint als *Qualifikationspotenzial* mit dem Ziel, sich flexibel an sich wandelnde Gegebenheiten anpassen zu können (qualifikatorische Flexibilisierung).¹⁹⁵
2. Zentrale Aufgabe bei der Vermittlung von Schlüsselqualifikationen ist die Erzeugung von *Handlungskompetenz* beim Mitarbeiter. Sie bezeichnet die Fähigkeit zum reflektierten selbständigen und verantwortungsbewussten Handeln. Die Handlungskompetenz erklärt sich aus dem Erfordernis, (situationsbedingte) Entscheidungen über die Gestaltung rationaler Problemlösungen selbständig treffen zu können sowie auch die Kompetenz zur Selbstqualifizierung zu besitzen.
3. Die Schlüsselqualifikationen dienen der *Flexibilisierung des Arbeitsvermögens* mit dem Ziel, mögliche Unsicherheiten, die zukünftig auf ein Unternehmen zukommen können, zu lösen. Durch eben diese Schlüsselqualifikationen wird den Mitarbeitern ein Befähigungspotenzial gegeben, das langfristig wirkt.¹⁹⁶
4. Mit der Nutzung des Rationalisierungs- und Flexibilitätspotenzials für neue Marktbedingungen geht die im Personal vorhandene *Qualifikationsreserve*, sein Potenzial, einher.¹⁹⁷
5. Im Zusammenhang mit der Nutzung des vorhandenen Potenzials ist die *Lernfähigkeit* die entscheidende Komponente.¹⁹⁸ Sie stellt einen stabilen Zug einer Person dar, sich zu verändern und ist grundsätzliche Voraussetzung für eine flexible Reaktion auf sich wandelnde Anforderungen. Dazu werden vom Personal persönliche Eigenschaften wie Selbstregulation und Eigeninitiative erwartet bzw. die Entwicklung dieser Eigenschaften durch Lern- und Arbeitssituationen gezielt gefördert.

Insbesondere der Aspekt der Lernfähigkeit in Verbindung mit der Selbstqualifizierung und Selbstregulation wird als bedeutend zur Entfaltung und Entwicklung von Potenzialen angesehen.

¹⁹⁵ Vgl. Gaugler, E., 1987, S. 77

¹⁹⁶ Es wird angenommen, dass dieses Befähigungspotenzial dem späteren Erwerb fachlicher Qualifikationen dient. Vgl., Grieger, J., 1997, S. 26

¹⁹⁷ Vgl. Flohr, B./Niederfeichtner, F., 1982, S. 30

¹⁹⁸ Mit der Lernfähigkeit untrennbar verbunden ist immer auch die Lernbereitschaft. Nur wenn beide Elemente gleichzeitig vorhanden sind, können sich Veränderungen ergeben. Vgl. Dekena, R., 1994, S. 114

hen. An dieser Stelle lässt sich eine Verbindung zu den Kompetenzen schlagen. Kompetenz wird übereinstimmend als Fähigkeit, sich in offenen, dynamischen und komplexen Situationen selbst zu organisieren bezeichnet. Kompetenzen stellen damit sog. Selbstorganisationsdispositionen dar. Im Folgenden sollen diese und weitere Definitionen von Kompetenz dargelegt werden, um deren Inhalt und die Verknüpfung zum Potenzialbegriff näher zu betrachten. In diese Diskussion fließt die Achse der Potenzial-Qualifikation-Kompetenz-Trias mit ein und gibt weiter Aufschluss über die unterschiedlichen Merkmale von Potenzial.

2.3.3 Kompetenz – eine Begriffsklärung und der Zusammenhang zu Qualifikation und Potenzial

Neben den Qualifikationen und Potenzialen wird heute oft der Begriff der „Kompetenzen“ angeführt. Sie stellen in grober Verallgemeinerung nicht nur das firmenspezifische Wissen dar, das nicht allgemeine und jedermann zugängliche Fach- und Methodenkenntnisse beinhaltet, sondern sog. Dispositionen, d.h. innere Voraussetzungen einer Person. Die Kompetenz als firmenspezifische Kenntnisse und Fähigkeiten soll der Mitarbeiter kreativ in das Unternehmen einbringen, um so entscheidende Wettbewerbsvorteile realisieren zu können.¹⁹⁹ *McClelland* hat als Wegbereiter der in den USA aufgekommenen Kompetenz-Bewegung den Begriff geprägt. Er kreierte das Instrument der Anforderungsanalyse zur Bestimmung erfolgsrelevanter Merkmale eines Berufes oder Jobs und nannte diese Anforderungsmerkmale „Competency“-Variablen.²⁰⁰ Der Begriff „Competency“ wird auch in Deutschland verwendet und in der Arbeits- und Organisationspsychologie als Anforderung bzw. Anforderungsmerkmal definiert. Dabei gibt es unterschiedliche Schattierungen der Anforderungen, wie bspw. Eigenschaftsanforderungen, Verhaltensanforderungen, tätigkeitsspezifische und tätigkeitsübergreifende Anforderungen oder Anforderungen an Führungskräfte.²⁰¹ Die Kompetenzdefinition von *Spencer/Spencer*, die Kompetenz als „...an (..) underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/ or superior performance in a job or situation“²⁰² betrachtet, macht deutlich, dass Kompetenz im Grunde nicht anders definiert ist als Anforderungs- bzw. Eignungsmerkmale definiert sind. Kritiker der Kompetenzbewegung sagen deshalb auch, dass die Debatte um den Begriff Kompetenz nur eine Modeerscheinung ist und nichts anderes bedeutet als die „alten“ Anforderungen.²⁰³

¹⁹⁹ Vgl. Erpenbeck, J./Heyse, V., 1999, S. 155

²⁰⁰ Vgl. Sarges, W., 2002, S. 286f

²⁰¹ Vgl. hierzu die Ausführungen bei Schuler, H., 2001

²⁰² Spencer, L.M. jun./Spencer, S.M., 1993, S. 9

²⁰³ Vgl. Sarges, W., 2002, S. 286

Es stellt sich nun die Frage, wie man den Sinngehalt von Kompetenz erfassen kann und welche Methoden es gibt, um sie zu bestimmen. So lassen sich die Verknüpfungen zwischen den Inhaltsaspekten von Potenzial, Qualifikation und Kompetenz ableiten und wesentliche Schlussfolgerungen für die Diskussion des Potenzialbegriffs ziehen.

Geht man zunächst von der lexikalischen Definition des Kompetenzbegriffs aus, so bedeutet Kompetenz die Zuständigkeit, Befugnis oder Urteilstkraft und für die hier interessanten Zusammenhänge die Interpretation als *Befähigung* oder *Chance zur Bewältigung einer Aufgabe*.²⁰⁴ Vor dem Hintergrund einer wachsenden Komplexität und Dynamik der Anforderungen wird deutlich, dass Kompetenz – insbesondere aus personenspezifischer Sicht betrachtet – konsequenterweise auch eine Veränderungs- oder Entwicklungsmöglichkeit beinhalten kann oder sogar muss.

So unterscheidet *Frei* im Zusammenhang mit der Kompetenzentwicklung zwischen *objektiven* und *subjektiven* Merkmalen der Kompetenzentwicklung. Dabei sind die objektiven Merkmale die Produktionsverhältnisse, der Stand der Technik, der Grad der Interessensdurchsetzung der Belegschaft oder sonstige Parameter der Arbeitstätigkeit, kurz: die strukturellen, organisatorischen und situationsspezifischen Rahmenbedingungen. Die subjektiven Merkmale der Kompetenzentwicklung sind seiner Meinung nach das Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Bedürfnisse, Motive, Ziele, kurz: die Einstellungen/ Attitüden einer Person. Diese Merkmale machen im Zusammenspiel die Qualifikationsbereitschaft eines Mitarbeiters aus. Die Kompetenzentwicklung wird bspw. durch Lernchancen (durch den Zugang von Informationen), durch Entscheidungsprozesse innerhalb der betriebsspezifischen Hierarchien oder durch Aufstiegsmöglichkeiten erreicht.²⁰⁵

Die pädagogische Literatur bedient sich zur Erklärung von Kompetenz personenspezifischer Variablen, die zur Bewältigung einer Aufgabe nötig sind. Dabei wird zwischen *objektiver* und *subjektiver Kompetenz* unterschieden, wobei objektive Kompetenz als Fähigkeitspotenzial verstanden wird, das durch Interventionen wie z.B. Weiterbildung, Lern- und Arbeitstechniken optimiert werden kann. Dadurch kann wiederum die subjektive Kompetenz i.S.v. emotionaler Befindlichkeit verbessert werden. Sie gilt als wesentlicher Einflussfaktor auf ein evtl. vorhandenes

²⁰⁴ Vgl. Edinsel, K., 1998, S. 79f

²⁰⁵ Frei, F., 1985, S. 49f. *Fähigkeiten* können in allgemeine, berufs- und bereichsspezifische Fähigkeiten unterteilt werden und meinen sehr grundlegende, breite Kompetenzen. Demgegenüber bezieht sich der Begriff *Fertigkeiten* auf konkretere, erlernte Kompetenzen, meist auf sensumotorischem Gebiet in immer wiederkehrenden beruflichen Anforderungsbereichen. Vgl. hierzu Erpenbeck, J./v. Rosenstiel, L., 2003, S. XXVIIIff. Diese Merkmale oder Dimensionen von Kompetenz finden sich auch bei *DeCharms/ Muir* wieder, die zwischen einer *maximalen* und *normalen* Kompetenzleistung einer Person differenzieren. Vgl. DeCharms/Muir, 1978 in Blaschke, D., 1987, S. 78

Kompetenzdefizit und bedeutet die momentane Fähigkeit und Fertigkeit (Wissen) einer Person zur Bewältigung einer Aufgabe.²⁰⁶

Personen- und situationsspezifische Merkmale zusammenfassend definieren *Sundberg et al.* Kompetenz als persönliche Eigenschaften wie das Wissen, die Fähigkeiten, das Verhalten und die Einstellungen von Individuen. Dabei messen die Autoren den spezifischen Rahmenbedingungen und den bestimmten Situationen, in denen sich Personen befinden, eine besondere Bedeutung zu. Kompetenz umfasst also allgemein eine *kognitive Fähigkeit*, *motivierende Aspekte* und *soziale* sowie *interpersonale Fähigkeiten*.

McClelland diskutiert die Uneinheitlichkeit der Definitionen des Kompetenzbegriffs. Er betrachtet Kompetenzen als eine Mischung von Persönlichkeitsmerkmalen, Motiven, Werten, Verhaltensweisen, Einstellungen, Leistungsvariablen, Fertigkeiten, Wissensbeständen, etc. Er verweist darauf, dass heute Einigkeit darüber besteht, dass Kompetenzen tätigkeitsspezifische und verhaltensnahe (und so auch messbare) Charakteristika von Personen bedeuten. Kompetenzen beziehen sich also auf das individuelle Verhalten, auf dessen vermutliche (Mit-)Ursachen und dessen (Mit-) Konsequenzen. Seiner Ansicht nach kann sich Kompetenz aus vielen Einzelmerkmalen zusammensetzen (z.B. *Lernpotenzial* aus Lernwilligkeit und -fähigkeit), aber auch als Komplex vorkommen, wie z.B. *Sozialkompetenz*, die als situationsgerechte Ausprägung von Selbständigkeit und Kooperation angesehen werden kann.²⁰⁷ Entsprechend komplex werden die Konstellationen von Komponenten zum Kompetenzbegriff. So werden bspw. unter Kompetenz nach *Henderson et al.* interpersonelle Merkmale wie Kreativität, Initiative, Urteils- und Entscheidungsfähigkeit oder Empathie subsumiert, die sowohl aus dem kognitiven Bereich (Kreativität), als auch aus dem motivatorischen Bereich (Initiative) kommen.²⁰⁸ Die begriffliche Klarheit (insbesondere die Klarheit bei der Zuordnung der Begriffe) geht hier leider verloren.

Erpenbeck/v. Rosenstiel geben eine elaborierte Antwort auf die Frage, was Kompetenzen „sind“ bzw. „sein können“. Die Autoren charakterisieren Kompetenzen als Fähigkeiten von Personen, sich in offenen, komplexen und dynamischen Situationen selbst zu organisieren. Sie sind Dispositionen, d.h. innere Voraussetzungen selbstorganisierten Handelns, also *Selbstorganisationsdispositionen*.²⁰⁹ Dabei beinhalten die Dispositionen nicht nur spezifische Anlagen

²⁰⁶ Vgl. Achtenhagen, F. et al., 1988, S. 57

²⁰⁷ Vgl. McClelland, D.C., 1973, S. 4ff. Im Verlaufe dieses Kapitels wird auf die Sozialkompetenz noch ausführlicher eingegangen.

²⁰⁸ Vgl. Henderson, F. et al., 1995, S. 22

²⁰⁹ Vgl. Erpenbeck, J./v. Rosenstiel, L., 2003, S. XI. Die Definition von Disposition lautet: innere Voraussetzungen zur Regulation von Tätigkeiten. Als Basis der weiteren Ausführungen dient im Folgenden das Handbuch zur Kompetenzmessung von Erpenbeck, J./v. Rosenstiel, L., 2003.

i.S.v. Talente und Begabungen eines Menschen, sondern auch Entwicklungsergebnisse.²¹⁰ Den Selbstorganisationsgedanken und damit eine erste Definition von Kompetenz leiten die Autoren aus der Kommunikationswissenschaft, der Motivationspsychologie und kulturellen Gesichtspunkten ab. Dabei wurde der Kompetenzbegriff aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht von *Chomsky* (1962) geprägt. Er bezeichnet die Fähigkeit von Sprechern und Hörern, potenziell unendlich viele neue, noch nie gehörte Sätze selbstorganisiert bilden und verstehen zu können und dieser Menge potenziell unendlich viele Bedeutungen zuordnen zu können.²¹¹ Aus motivationspsychologischer Sicht bedeutet Kompetenz nach *White* (1959) die „[...] Ergebnisse von Entwicklungen grundlegender Fähigkeiten, die weder genetisch angeboren noch das Produkt von Reifungsprozessen sind, sondern vom Individuum selbstorganisiert hervorgebracht“ werden.²¹² Entsprechend ist Kompetenz nach *White* die Basis von Performanz, die der Mensch im Zusammenspiel mit externen Faktoren aufgrund selbstmotivationaler Interaktionen herausbildet.

Aus kultureller Sicht wird der Kompetenzbegriff angemessen durch eine Lernkultur gekennzeichnet. Dieses Lernen, das unter Bedingungen von Komplexität, Risiko und Chaos stattfindet, erfordert eine neue Lernkultur – und zwar eine Kultur des *selbstorganisierten Lernens*.²¹³ Dabei rückt das informelle Lernen in den Vordergrund und ermöglicht solche Lernresultate, die weniger mit deutlichem als mit deutendem Wissen behaftet sind.²¹⁴ Dieses Wissen wird in erster Linie durch die Kompetenzen repräsentiert und beinhaltet Emotionen, Motivationen, Einstellungen, Fähigkeiten, Erfahrungen, Willensantrieb sowie zu Emotionen und Motivationen verinnerlichte Werte und Normen (z.B. die Unternehmenskultur). Zusammenfassend ist die neue Lernkultur durch eine Ermöglichungsorientierung, ein fundiertes Selbstorganisationsverständnis und eine Kompetenzzentrierung gekennzeichnet. Durch sie wird wiederum eine breite Kompetenzentwicklung erst ermöglicht.²¹⁵

Bei der Frage nach der Ermittlung von Kompetenzen wird die Schwierigkeit deutlich, die Dispositionen (innere Voraussetzungen selbstorganisierten Handelns) konkret zu bestimmen.

²¹⁰ Vgl. Clauß, G. et al., 1995, S. 126

²¹¹ Vgl. Chomsky, N., 1962, S. 532ff

²¹² Vgl. Erpenbeck, J./v. Rosenstiel, L., 2003, S. X und zu den motivationspsychologischen Ursprüngen des Kompetenzbegriffes *White*, R.W., 1959, S. 297ff

²¹³ Die Notwendigkeit einer Selbstorganisation des Lernens führen die Autoren auf drei Gründe zurück: zum einen, weil die gegenwärtigen Globalisierungs- und Spezialisierungstendenzen sonst nicht anders bewältigt werden können; zweitens, weil durch das Ansteigen des Bildungsstandes die Forderung nach einer Selbstorganisation des Lernens von der Bevölkerung selbst gefordert wird und drittens, weil die fremdgesteuerten Strukturen an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit gekommen sind. Vgl. Erpenbeck, J./v. Rosenstiel, L., 2003, S. XII

²¹⁴ Im Gegensatz dazu findet das formelle Lernen in Weiterbildungsinstituten statt oder durch Zertifizierungen, die fremdgesteuert bzw. fremdorganisiert sind.

²¹⁵ Vgl. Erpenbeck, J./v. Rosenstiel, L., 2003, S. XIII

Kompetenz ist offensichtlich nur anhand ihrer Anwendung, d.h. anhand ihrer tatsächlichen und aktuell beobachtbaren Performanz zu ermitteln – und deshalb immer eine Form der Zuordnung aufgrund eines Beobachterurteils.²¹⁶

Erpenbeck/v. Rosenstiel verweisen an dieser Stelle auf einen entscheidenden Unterschied zwischen Qualifikationen und Kompetenzen: Qualifikationen können bereits durch standardisierbare und positionsspezifische Merkmale ermittelt werden und nicht erst durch das Sichtbarmachen selbstorganisierter Handlungen. Qualifikationen sind in diesem Zusammenhang das gegenwärtige Wissen bzw. die aktuell vorhandenen Fertigkeiten, also „...Positionen eines gleichsam mechanisch abgeforderten Prüfungshandelns, (demnach) Wissens- und Fertigkeitsdispositionen.“²¹⁷ Es wird hier ein traditionelles Qualifikationsverständnis zu Grunde gelegt, das unter Qualifikationen Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten zur Ausübung beruflicher Tätigkeiten versteht, um anforderungsorientiert handeln zu können. Qualifikationen werden hier als zentrale Zielgröße klassischer Weiterbildung betrachtet, sind handlungszentriert und so eindeutig festzustellen. So können sie jederzeit abgerufen und durch Zertifizierungen überprüft werden.²¹⁸ Damit erfährt der Qualifikationsbegriff eine Abwertung. Im Gegensatz dazu sind Kompetenzen primär auf selbstorganisative Handlungssituationen bezogen, also durch die inneren und unbeobachtbaren Voraussetzungen physischen und psychischen Handelns geleitet.²¹⁹ Sie können Erfahrungen, Fähigkeiten, Willensantriebe, Wissen und Werte bedeuten und schließen diese in verfügungs- und handlungsentscheidende Beziehungen ein. Im Unterschied zu den Qualifikationen bringen sie die Selbstorganisationsfähigkeit konkreter Persönlichkeiten ins Spiel.²²⁰ Sie „werden (demnach) von Wissen fundiert, durch Werte konstituiert, als Fähigkeiten disponiert, durch Erfahrungen konsolidiert (und) auf Grund von Willen realisiert.“²²¹

Folgt man dem differenzierteren Qualifikationsverständnis von *Neuberger* (vgl. Kap. 2.2.3.), so wird deutlich, dass der Begriff nicht nur auf unmittelbar tätigkeitsbezogene Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten bezogen werden kann. Vielmehr sind Qualifikationen richtigerweise nur unter Berücksichtigung persönlichkeitsorientierter Dimensionen zu verstehen. Sowohl Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse und Wissen, als auch Bedürfnisse, Motive, Interessen, Emo-

²¹⁶ Aufgrund spezifisch beobachtbarer Verhaltensweisen eines selbstorganisiert Handelnden werden diesem bestimmte Dispositionen als Kompetenzen zugeschrieben. Dabei bezieht sich die Zuschreibung auf das (subjektive) Urteil des Beobachters. Vgl. *Erpenbeck, J./v. Rosenstiel, L., 2003, Xf*

²¹⁷ *Erpenbeck, J./v. Rosenstiel, L., 2003, XI*

²¹⁸ Vgl. *Teichler, U., 1995, S. 501* in Anlehnung an *Erpenbeck, J./v. Rosenstiel, L., 2003*

²¹⁹ Das kreative Denkhandeln eingeschlossen

²²⁰ Vgl. *Erpenbeck, J./v. Rosenstiel, L., 2004, XV*

²²¹ *Erpenbeck, J./v. Rosenstiel, L., 2003, S. 365f.* Eine Gegenüberstellung von Qualifikation und Kompetenz findet sich bei *Arnold, R., 2000* unter dem Stichwort Qualifikation. Auch hier beschränkt sich der Begriff auf seine Fremdorientierung, Anforderungs- und Tätigkeitsbezogenheit sowie auf die klassisch verwertbaren Fähigkeiten, die durch traditionelle Bildungs- und Weiterbildungsanstrengungen erreicht werden können.

tionen, Werte oder Selbstwertgefühle gehören zu den Qualifikationen.²²² Damit ist dieser Qualifikationsbegriff inhaltlich ebenso weit (oder gar weiter) gefasst wie die oben vorgestellte Kompetenzdefinition.

Es wird klar, dass es sich bei den Kompetenzen, wie auch bei den bereits genannten Begriffen Können, Fertigkeiten, Fähigkeiten, Potenzial und Qualifikationen nicht um endgültige Definitionen handeln kann. Vielmehr sind diese Begriffe als psychologisch-sozialwissenschaftliche Konstrukte anzusehen, die zum Ziel haben, bestimmte Merkmale der Realität hervorheben und funktionell zugänglich zu machen. Ohne Zweifel ist das selbstorganisative Denken und Handeln eines Individuums ein solches Realitätsmerkmal.²²³

Die Verbindung von Kompetenz und Qualifikation wird deutlicher, wenn man den Begriff Qualifikation aus seiner Ursprungsdefinition heraus betrachtet. Qualifikation bedeutet das Qualifizieren, Sichqualifizieren, Ausbildung, Beurteilung, Fähigkeit, Eignung, Befähigung (fähig machen zu etwas, durch Übung ausbilden und entwickeln für etwas), Befähigungsnachweis.²²⁴ Hier werden zwei Parallelen zum Kompetenzbegriff deutlich. Zum einen muss die Qualifikation einer Person durch eine andere Person beurteilt werden, damit man als „qualifiziert“ gelten kann (Beobachterurteil).²²⁵ Zum anderen lassen beide Begriffe den Entwicklungsgedanken zu. Man kann *sich* oder *jemanden qualifizieren (für eine Tätigkeit)*, d.h. man kann sich ausbilden, durch Übung entwickeln oder sich eignen bzw. jemanden als geeignet anerkennen oder beurteilen. Wenn jemand als qualifiziert eingeordnet wird, so wird auch die Beziehung zu den Anforderungen von Qualifikationen oder Kompetenzen angesprochen, die mit einer konkreten Tätigkeit oder Aufgabe verbunden sind.²²⁶ Neu und zentral im Gegensatz zur klassischen Anforderungsorientierung ist hingegen der Zukunftsbezug der Kompetenzen. Während das traditionelle Anforderungsdenken vergangenheits- oder gegenwartsorientiert verläuft, ist die Kompetenzanalyse auf die Zukunft ausgerichtet. Die Zukunftsorientierung ist heute notwendig geworden, da Unternehmen so das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter besser auf ihre Ziele und Strategien abstimmen können, um die wachsende Dynamik und Komplexität zu bewältigen.²²⁷

²²² Vgl. Neuberger, O., 1994, S. 24. Neuberger definiert nicht explizit die Qualifikationen in der o.g. Chronologie, sondern geht bei seiner Unterteilung vom Grundbegriff der Personalentwicklung aus. Er erläutert den ersten Wortstamm des Begriffs, Personal, durch drei Perspektiven: 1. die personale, 2. die interpersonale und 3. die apersonale Sicht. Die erste Perspektive wurde im Zusammenhang mit dem Qualifikationsbegriff hier vorgestellt. Auf eine explizite Darstellung der anderen beiden Perspektiven wird hier verzichtet, damit die Erläuterung des Ursprungsbegriffs Kompetenz nicht verlassen wird.

²²³ Vgl. Erpenbeck, J./Heyse, V., 1999, S. 156

²²⁴ Vgl. Edinsel, K., 1998, S. 85

²²⁵ Jemand ist qualifiziert, wenn er durch Übung oder Erfahrung (besonders) geeignet oder tauglich ist.

²²⁶ Vgl. Edinsel, K., 1998, S. 85

²²⁷ Kritisch darf hier angemerkt werden, dass bei aller Zukunftsorientierung die zukünftigen Kompetenzen aufgrund ihrer schlechten Prognosefähigkeit auch nur von kurzer Relevanz sein dürften.

Nach der Definition von Kompetenz als Selbstorganisationsdisposition eines Individuums beinhalten die unterschiedlichen Dispositionen (Anlagen, Fähigkeiten, Bereitschaften), Handlungen selbstorganisiert auszuführen, auch unterschiedene Kompetenzen. Sie können unterteilt werden in:

- *Personale Kompetenzen*, d.h. reflexiv selbstorganisativ zu denken und zu handeln (sich selbst einzuschätzen, eigene Begabungen, Motivationen und Leistungsvorsätze entfalten und kreativ weiter zu entwickeln)
- *Aktivitätsbezogene Kompetenzen*, d.h. mit mehr oder weniger Antrieb Gewolltes in Handlungen umzusetzen (die Dispositionen, über ein gesamtes Handlungsspektrum selbstorganisiert zu handeln)
- *Fachlich-methodische Kompetenzen*, d.h. gestützt auf Fach- und Methodenwissen sowie auf Erfahrungen und Expertise Aufgaben und Lösungen kreativ zu gestalten (das Wissen sinnvoll orientiert einzuordnen und zu bewerten)
- *Sozial-kommunikative Kompetenzen*, d.h. unter Einsatz der eigenen kommunikativen und kooperativen Möglichkeiten selbstorganisiert zu handeln (sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten, um neue Ziele zu entwickeln).²²⁸

Diese vier Kompetenzen werden von allen Kompetenzforschern heute thematisiert und mehr oder weniger als gültig akzeptiert. Sie bilden als Basis- oder Schlüsselkompetenzen eine solide Grundlage für die Zuordnung unterschiedlicher Teilkompetenzen oder für weitere (autorenenabhängig unterschiedliche) Differenzierungen.²²⁹

Die „Schlüsselqualifikationen“ oder „extrafunktionalen Fertigkeiten“ werden in der Literatur oft im Zusammenhang mit dem Kompetenzbegriff erwähnt. Sie bedeuten in grober Verallgemeinerung an Personen gebundene, fachübergreifende Kompetenzen.²³⁰ Eine ausführliche Diskussion der Schlüsselqualifikationen wurde in diesem Kapitel bereits vorgenommen. Betrachtet man das bisher gesagte in Verknüpfung mit den Schlüsselqualifikationen, so wird deutlich, dass sich daraus zwanglos das Selbstorganisationskonzept der Kompetenzen extrahieren ließe.

Aus arbeitssoziologischer Perspektive wird der Kompetenzbegriff heute oft mit dem Begriff „soziale Qualifikation“ gleichgesetzt. Dieser wurde bereits in den 50er Jahren geprägt und wies

²²⁸ Vgl. Erpenbeck, J./Heyse, V., 2004, S. XIVf sowie auch bei denselben Autoren 1999, S. 157

²²⁹ Vgl. Erpenbeck, J./Heyse, V., 2004, S. XV

²³⁰ Vgl. Stabenau, H-J., 1995, S. 347

auf die raschen Veränderungen von Arbeitsbeziehungen hin.²³¹ Heute orientiert sich der Begriff der „sozialen Qualifikation“ am sog. Kompetenz-Modell, das den Trend der Unternehmen hervorhebt, sich an betrieblichen Sozialbeziehungen zu orientieren. Dabei werden insbesondere Aspekte wie eine individualisierte Erfolgsbeteiligung, die Einführung beziehungsorientierter Evaluationskriterien oder die Aufforderung zur Weiterbildung mit dem Ziel der Beeinflussung der Identität der Mitarbeiter in den Vordergrund gestellt.²³²

Der Kompetenzdiskurs mit Betonung auf den sozialen Kompetenzen ist Symptom einer neuen Konzeption zwischenmenschlicher Interaktionen im Rahmen der Arbeitsbeziehungen. Das Unternehmen sucht die optimale Nutzung seiner Mitarbeiter; die Mitarbeiter wiederum suchen die bestmögliche Bewertung ihrer Fähigkeiten. Dieses Spannungsfeld der verschiedenen Interessen kann nur durch einen Kompromiss beider Parteien beseitigt werden. So erhalten die sozialen Kompetenzen einen exakt angebbaren Stellenwert: Im Sinne des Unternehmens bestehen sie in der Fähigkeit der Mitarbeiter, die eigenen Interessen hinter das Unternehmensinteresse zu stellen. Zweifellos können so Wettbewerbsvorteile realisiert werden. Längerfristig kann sich eine solche Situation jedoch nachteilig auswirken, wenn individuelles Desinteresse und Arbeitsunzufriedenheit aufkommen und in kollektiven Widerstand münden.²³³

Um den Begriff „Soziale Kompetenz“ weiter zu beleuchten, betrachten wir sie als eine Teilmenge der Gesamtheit aller Kompetenzen, die eine Person besitzt. Bei der Definition der Teilmenge können drei Ansätze herausgefiltert werden. Der erste Ansatz beschreibt soziale Kompetenz als *Durchsetzungsfähigkeit* und basiert auf der äußerst umfangreichen Literatur zur Klinischen Psychologie. Im Mittelpunkt steht die verhaltenstherapeutische Behandlungen sozial gestörter Menschen, die nicht die Fähigkeit besitzen, soziale Interaktionen mit den eigenen Interessen so in Einklang zu bringen, dass für beide Parteien ein langfristig günstiges Ergebnis (oder Verhalten) resultiert.²³⁴ Der zweite Ansatz geht auf die Entwicklung sozialer Kompetenzen zurück und beschreibt die *Anpassung* einer Person an seine Umwelt, in die sie hinein sozialisiert wird. Dabei ist insbesondere der Aspekt der Anpassungsfähigkeit durch Lernprozesse re-

²³¹ Der Wandel der Arbeitsbeziehungen in der industriellen Revolution wurde von Touraine in einem dreistufigen Phasenschema beschrieben. Beginnend bei der handwerklichen Orientierung über die mechanisierte Fließbandarbeit, bei der die Qualifikation der Mitarbeiter eng mit dem Arbeitsplatz verbunden ist hin zur technikorientierten automatisierten Produktion, in der weniger handwerkliche oder technische Fähigkeiten, sondern eher soziale Fähigkeiten gefragt sind, damit die Gesamtheit des betrieblichen Sozialsystems besser funktionieren kann. Vgl. hierzu Dubar, C., 1996, S. 182f

²³² Vgl. Nigsch, O., 1999, S. 10. Diese neuen Kompetenzen sind demnach das Ergebnis einer betrieblichen Sozialisation, die sich aus dem Niedergang der Gewerkschaften im Zusammenhang mit einer Neudefinition der Humanressourcen ergab und wiederum damit zusammenhängend ein „soziales“ Management erfordert.

²³³ Vgl. Nigsch, O., 1999, S. 10. In Weiterführung dieser soziologisch ausgerichteten Argumentation bedeutet Kompetenz nach Habermas auch Sprech- und Handlungsfähigkeit. Vgl. hierzu die „Theorie des kommunikativen Handelns“ in Habermas, J., 1982, S. 184ff

²³⁴ Vgl. Kanning, U-P., 2003, S. 14

levant. Der dritte Ansatz verbindet beide Positionen zu einem *Kompromiss zwischen Anpassung und Durchsetzung* und beschreibt jemanden als sozial kompetent, der seine eigenen Interessen in sozialen Interaktionen verwirklichen kann und dabei dem anderen Raum gibt.²³⁵ Hier werden zwei Merkmale von Kompetenz im allgemeinen und sozialer Kompetenz im besonderen deutlich. Zum einen handelt es sich bei dem Begriff „sozial kompetentes Verhalten“ um einen wertenden Begriff. Es stellt sich die Frage, welches Verhalten im konkreten Fall als sozial akzeptabel gelten kann, wo also zwischen kompetentem und inkompetentem Verhalten zu differenzieren ist. Zum anderen wird danach gefragt, welche Kompetenzen in welcher Situation von besonderer Bedeutung sind. Nicht alle Kompetenzen können in jeder Situation gleich wichtig sein. Mitunter sind es unterschiedliche Kompetenzen, die zum Erfolg führen. Also muss Kompetenz als *multidimensionales Konstrukt* im Zusammenspiel mit den Anforderungen einer bestimmten Situation betrachtet werden.²³⁶

Geht man zum Begriff der sozialen Kompetenz zurück, umschreibt dieser etwas genauer, was mit Kompetenz gemeint sein kann. „Soziale Kompetenz“, eine Spezifizierung von Kompetenz, bedeutet bspw. „das Ausmaß in dem ein Individuum fähig ist, in seinem sozialen Umfeld selbstständig zu handeln.“²³⁷ Kanning hat den Versuch unternommen, die Vielzahl der in der Literatur aufgeführten Dimensionen von allgemeiner sozialer Kompetenz zu clustern, um so eine theoretische Fundierung der sozialen Kompetenzen (und damit auch des Kompetenzbegriffs an sich) zu erzielen.²³⁸ Dabei haben sich drei Gruppen sozialer Kompetenzen herauskristallisiert:

1. Der perzeptiv-kognitive Bereich (Selbstaufmerksamkeit, Personenwahrnehmung, Entscheidungsfreudigkeit, Wissen)
2. Der motivational-emotionale Bereich (emotionale Stabilität, Prosozialität, Wertepluralismus)
3. Der behaviorale Bereich (Extraversion, Durchsetzungsfähigkeit, Handlungsflexibilität, Kommunikations- und Konfliktverhalten, Selbststeuerung).²³⁹

²³⁵ Für Führungskräfte bedeutet dies, dass sie den Mitarbeitern eine gewisse Interessenverwirklichung ermöglichen müssen, damit diese Leistungen erbringen können, die sich positiv auf die Interessen des Vorgesetzten auswirken können.

²³⁶ Vgl. Kanning, U., 2003, S. 17ff

²³⁷ Faix, W.G./Laier, A., 1989, S. 22

²³⁸ Dabei wurden mehr als 100 verschiedene Nennungen zur „sozialen Kompetenz“ zusammengetragen, nach inhaltlichen Gesichtspunkten sortiert und Synonyme unter einer einheitlichen, sprachlich auf die Psychologie zurückzuführende Begriffsbildung zusammengefasst. Auch die Stoßrichtungen der neueren Literatur zur Kompetenzdefinition wurden berücksichtigt. Die Analyse beschränkt sich dabei nur auf allgemeine soziale Kompetenzen, im Gegensatz zu speziellen Kompetenzen, zu denen bspw. die Führungsfähigkeit zählt.

²³⁹ Vgl. Kanning, U-P., 2002, S. 154ff

Im Groben stellt die Summe der sozialbedingten Persönlichkeitsfaktoren die soziale Kompetenz eines Menschen dar. Dabei ist zu beachten, dass diese Faktoren schlecht erlernbar sind. Man bekommt sie vielmehr in die Wiege gelegt. Kompetenz, und insbesondere soziale Kompetenz hat in diesem Zusammenhang den Status eines Klassenmerkmals.²⁴⁰

Kommt man auf den Oberbegriff Kompetenz zurück und den Zusammenhang zum Potenzial- und Qualifikationsbegriff, so bedeutet Kompetenz nach *Ford* das *Potenzial* eines Individuums, bestimmte Verhaltensweisen zu zeigen. In dieser Definition unterscheidet der Autor einerseits zwischen Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person und andererseits dem Verhalten (oder den Konsequenzen desselben) in einer konkreten Situation. Das bedeutet, dass eine Person auch dann als kompetent gilt, wenn sie einmal nicht das gewünschte Verhalten an den Tag legt. Wichtig ist nur, dass sie prinzipiell in der Lage wäre, das entsprechende Verhalten zu zeigen.²⁴¹ Kompetenz entspricht also einem Potenzial, das nicht in jeder Situation gleich wirken muss. Hier wird der hypothetische Charakter von Kompetenz und damit die Parallele zum Potenzialbegriff deutlich. Nimmt man den Qualifikationsbegriff in diesem Zusammenhang auf, so bedeutet Kompetenz ein *Fähigkeitspotenzial*. Dabei kann unterschieden werden zwischen der *vorhandenen* Qualifikation und der (im Arbeitsprozess) *effektiv genutzten* Qualifikation.²⁴² So wie beim Potenzial gilt hier Kompetenz als etwas Vorhandenes (Angelegtes), das entfaltet werden kann, nicht notwendigerweise aber entfaltet werden muss.²⁴³

Für die Diagnostik bedeutend ist die Tatsache, dass nicht eine einzige Verhaltensbeobachtung ausreicht, um eine Person für kompetent zu halten, sondern dass erst ein in mehreren Situationen gezeigtes bestimmtes Verhalten die Sicherheit gibt, dass die Person generell als kompetent gilt. Dieses Verhalten hat offenbar etwas mit den Eigenschaften einer Person zu tun und passiert nicht zufällig.²⁴⁴ Diese Tatsache hat positive Auswirkungen auf mögliche Schlussfolgerungen, die aus der personaldiagnostischen Anwendung gezogen werden können. Ist festgestellt, dass sich eine Person über mehrere Situationen hinweg in bestimmter Art und Weise verhält, so kann eine Prognose für zukünftiges Verhalten gewagt werden. Aus der Beobachtung eines isolierten Ereignisses könnte eine solche Aussage nicht abgeleitet werden.²⁴⁵

²⁴⁰ Vgl. Hartmann, M., 1995, S. 460. Hartmann führt hier insbesondere Faktoren wie Selbstsicherheit, Souveränität, Auftreten und Stil auf der einen Seite, aber auch Allgemeinbildung und unternehmerisches Denken auf der anderen Seite als Persönlichkeitsmerkmale an, vgl. ebenda, S. 462

²⁴¹ Vgl. Kanning, U-P., 2003, S. 18

²⁴² Vgl. Ehlert, W., 1973, S. 755

²⁴³ Vgl. Kap. 2.1.

²⁴⁴ Vgl. Kanning, U-P., 2003, S. 12

²⁴⁵ Vgl. Kanning, U-P., 2003, S. 12f

Wichtig ist dennoch die Unterscheidung zwischen Kompetenz und kompetentem Verhalten. Während Kompetenz einem Potenzial entspricht, das nicht in jeder spezifischen Situation gleich wirken muss, bleibt das kompetente Verhalten einer konkreten Ausprägung in einer spezifischen Situation vorbehalten. Obwohl aus einem über mehrere Situationen hinweg beobachteten Verhalten auf die Kompetenzen einer Person geschlossen werden kann, muss trotzdem nicht in jeder Situation ein tatsächliches kompetentes Verhalten erfolgen, ohne dass die Kompetenz einer Person dabei in Frage gestellt wird. Kompetenz stellt also keine Garantie für kompetentes Verhalten.²⁴⁶ Damit wird der Kompetenzbegriff wieder auf seine Charakterisierung als Disposition zurückgeführt.

Der Zusammenhang zwischen Kompetenz und Potenzial wird auch deutlich, wenn man die *Kompetenzentwicklung* in den Blickpunkt der Überlegungen stellt.²⁴⁷ Kompetenz wird zunächst als kombinatorisches Wissen betrachtet und das Individuum ins Zentrum von Kompetenz gestellt. Es kann eine doppelte Ressourcenausstattung kombinieren: die inneren Ressourcen (Kenntnisse, Erfahrungen und persönliche Qualitäten) mit den externen Ressourcen (Umwelteinflüsse, berufliche Beziehungen, Dokumentationen, Datenbanken, etc.). Dabei wird angenommen, dass das kombinatorische Wissen individuell unterschiedlich ist und sich im Laufe der Zeit weiterentwickeln kann. Entsprechend kann es mehrere kompetente Verhaltensweisen geben, um ein Problem zu lösen. Daraus kann wiederum gefolgert werden, dass „Kompetenz eines Individuums – die in seinem kombinatorischen Wissen und in seiner Fähigkeit der Ressourcenkombination und Ressourcenmobilisierung liegt – von den Kompetenzen zu unterscheiden (ist), die es mit seinem kombinatorischen Wissen hervorbringt. Kompetent ist demnach jene Person, die dazu in der Lage ist, rechtzeitig jene Kompetenzen zu entwickeln, die zur Bewältigung einer komplexen beruflichen Situation erforderlich sind.“²⁴⁸ Das bedeutet, dass Kompetenz nicht jedermanns Sache ist oder sein kann. Nur wer kompetent ist i.S.e. Verfügens über Ressourcen, kann auch Kompetenzen erzeugen.

Kompetenz findet demnach auf zwei Ebenen statt: die erste Ebene besteht darin, mit inneren und äußeren Ressourcen ausgestattet zu sein, um als Individuum überhaupt handlungsfähig zu sein. Die zweite Ebene ist das, was das Individuum aus seinen Ressourcen macht, wozu es zu leisten in der Lage ist. Übertragen auf den Potenzialbegriff bedeutet dies, dass auf der ersten Ebene Potenzial das keimhaft Angelegte ist, das auf der zweiten Ebene zur Entfaltung gebracht

²⁴⁶ Vgl. Holling, H./Kanning, U-P., 1999, S. 57

²⁴⁷ Siehe hierzu die Ausführungen von Luhmann zum Kompetenzbegriff als reflexiven Mechanismus, vgl. Luhmann, N., 1969, S. 218f

²⁴⁸ Nigsch, O., 1999, S. 17f

werden kann.²⁴⁹ Die Kompetenz eines Individuums besteht also darin, zur Meisterung komplexer Situationen die erforderlichen Kompetenzen herstellen bzw. entwickeln zu können.

Aufgrund der Unbestimmtheit in Bezug auf die Anforderungsänderungen in einer dynamischen Umwelt sind nach *Schuler* insbesondere die generalisierbaren Potenziale ausschlaggebend für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Diese Potenziale stellen Basiskompetenzen (meist auch Kernkompetenzen oder Core Competencies genannt) im Leistungs- und Persönlichkeitsbereich dar und sind durch eine relative Unabhängigkeit zu spezifischen Anforderungen z.B. in einer konkreten Führungssituation gekennzeichnet. Diese Merkmale sind nach heutigem Forschungsstand insbesondere die allgemeine Intelligenz, Leistungsmotivation, Selbstvertrauen, Dominanz, soziale Kompetenz, Integrität, Flexibilität und Lernpotenzial.²⁵⁰ Nach der Kompetenzeinteilung von *Erpenbeck/v. Rosenstiel*²⁵¹ werden die Core Competencies folgendermaßen klassifiziert:

- vernetztes Denken (fachlich-methodische Kompetenz)
- Intuition (personale Kompetenz)
- Umsetzungskompetenz (aktivitätsbezogene Kompetenz)
- verallgemeinertes, in unterschiedlichen Situationen zum Tragen kommendes Lernpotenzial (sozial-kommunikative Kompetenz, selbstorganisiertes Lernen)

Auch hier wird deutlich, dass schon beim Begriff der Kernkompetenzen in der Literatur Uneinheitlichkeit über deren Inhalte und Ausprägungen besteht. Entsprechend spiegelt sich diese Uneinheitlichkeit auch in den unterschiedlichen Messverfahren zur Kompetenz wider.

Die psychologische Diagnostik, aber auch aktuelle Management-Diagnostik-Ansätze haben zahlreiche Methoden entwickelt, um Merkmale, Eigenschaften, Fertigkeiten, Eignungen, Qualifikationen, Potenziale oder Kompetenzen zu messen. Zusammenfassend stellen die psychologischen Instrumente zur Erfassung der Managementkompetenz meist jedoch Kompetenzkorrelate auf der Ebene von Persönlichkeitseigenschaften und kognitiver Leistungsfähigkeit dar und sind deshalb nicht unmittelbar auf die Diagnose von Kompetenz anzuwenden. Bei einer Kompetenzmessung müssen vielmehr fundierte Hypothesen einfließen, die Aussagen darüber anstellen, wie die bestimmten Konstrukte (Kompetenz, Potenzial, etc.) in Bezug auf die Kompe-

²⁴⁹ Vgl. hierzu Kap. 2.1 und 2.2.

²⁵⁰ Vgl. *Schuler*, H., 2001, S. 55ff

²⁵¹ Vgl. *Erpenbeck, J./v. Rosenstiel, L.*, 2003, S. XXXII

tenzentwicklung stehen bzw. ob Kompetenzen aktuell vorhanden sind und welcher Art ihre Ausprägung ist.²⁵²

Nachfolgend soll ein Kompetenzmessverfahren als Beispiel angeführt werden, das sich in zahlreichen Praxisfeldern bewährt hat und auf der Definition von Kompetenz als Disposition zur Selbstorganisation menschlichen Handelns basiert: das KODE-Verfahren (Kompetenz-Diagnostik und -Entwicklung).²⁵³ Dieses Verfahren, angewendet in der Arbeitswelt, hat zum Ziel, die Ausprägungen der Grundkompetenzen eines Mitarbeiters (fachliche, aktivitätsbezogene, fachlich-methodische, sozial-kommunikative Kompetenzen) sowohl unter unproblematischen, als auch unter fordernden und belastenden Arbeitsbedingungen (Konflikt, Druck, Stress) zu bestimmen. Dabei werden die Kompetenzen durch Selbst- oder Fremdbeurteilungen ermittelt und mit den idealen Ansprüchen, konkreten Tätigkeiten, Handlungsabsichten oder realen Handlungen einer Person verglichen. So kann ein Kompetenzspektrum erstellt werden, das die individuellen Stärken

und Schwächen, die Belastungsfähigkeit unter Problembedingungen und die Umsetzungsschwierigkeiten der Selbstorganisationsdispositionen in bestimmte Handlungsergebnisse formiert. Damit kann die Weiterentwicklung vorhandener und die Entwicklung neuer Kompetenzen bestimmt werden.²⁵⁴ Als theoretische Grundlage dient ein aus der Synergetik abgeleitetes selbstorganisationstheoretisches Modell.²⁵⁵ Die Konstellation zur Kompetenzmessung ist in diesem Verfahren folgende:

Mehrere Personen arbeiten kreativ und selbstorganisiert an einem zieloffenen Problem und bilden das selbstorganisierte System. Der Erfolg dieses Systems wird durch drei Faktoren beeinflusst: 1. durch die Selbstorganisationsdispositionen, Kompetenzen der Personen, 2. durch die externen Umstände und 3. durch die Normen, Werte und Regeln des Systems. Da sich die Kompetenzen durch das Handeln der Personen weiterentwickeln, kann das Verfahren bewusst zur Kompetenzentwicklung eingesetzt werden. Auch können die externen Faktoren verändert und so Kompetenzen trainiert oder Werte und Normen interiorisiert werden. Da die einzelne

²⁵² Vgl. Erpenbeck, J./v. Rosenstiel, L., 2003, S. XXVII

²⁵³ Das Verfahren wurde von Prof. Dr. J. Erpenbeck, Prof. Dr. V. Heyse, H. Max und Audit Coaching Training Regensburg entwickelt. Es finden sich in der Literatur noch zahlreiche weitere Beispiele für Kompetenzmessverfahren und -instrumente. Erpenbeck/v. Rosenstiel geben einen umfassenden Überblick über valide Verfahren, vgl. Erpenbeck, J./v. Rosenstiel, L., 2003

²⁵⁴ Vgl. Erpenbeck, J./v. Rosenstiel, L., 2003, S. 366

²⁵⁵ Die Auffassungen der Synergetik beruhen auf H. Haken, 1996. Selbstorganisation bedeutet hier nicht nur etwas selbst zu tun, sondern einen klar zu fassenden und formenden Prozesszusammenhang. Damit können die unterschiedlichen Kompetenzbegriffe aus der Beliebigkeit ihrer Aufzählungen genommen und systematisch begründet werden. Die Folge sind konkret mögliche Eingriffe in die Entwicklung von Kompetenzen. Vgl. Erpenbeck, J./v. Rosenstiel, L., 2003, S. 366

Person in diesem System selbstorganisiert handeln (bezüglich sich selbst, anderen Menschen und der Umwelt), finden sich folgende grundlegenden Selbstorganisationsdispositionen:

- Kritisch und reflektierend sich selbst gegenüber zu sein und produktive Einstellungen und Werthaltungen zu entwickeln (*personale Kompetenzen*)
- Die Umsetzungskraft der eigenen Werte und Ideale, Absichten und Ziele (*aktivitäts- und handlungsbezogene Kompetenzen*)
- Die Bewältigung nicht genau vorgegebener Ziele mit Fach- und Methodenwissen (*Fach- und Methodenkompetenzen*)
- Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit in der Gruppe (*sozial-kommunikative Kompetenzen*).²⁵⁶

Methodisch gesehen ist das Verfahren ein objektivierendes Einschätzungsverfahren zum individuellen Kompetenzvergleich. Neben den Selbst- und Fremdeinschätzungen stellt

das Verfahren auch einen Katalog von Kompetenzverteilungen mit unterschiedlichen Interpretationsvorschlägen bereit sowie ein Trainingskompendium mit Vorgaben zur Förderung bestimmter Kompetenzen. Methodisch wird das KODE-Verfahren eingesetzt für Anforderungs-, Potenzial- und Qualifizierungsbedarfsanalysen, für Bewerberauswahl- und Einstellungsverfahren, zur Bestimmung von High-Potential-Pools, zur Unterstützung und Begleitung von Personalentwicklungen oder auch Verhaltens und Teamtrainings.²⁵⁷

Heute wird das Verfahren überwiegend als Kurz-Check von Kompetenzen eingesetzt, da es einfach handhabbar ist, einen geringen Zeitbedarf erfordert und ein gutes Abbild für eventuelle Entwicklungsbedarfe von Kompetenzen bietet.²⁵⁸

Grundsätzlich wird für die Messung von Kompetenzen gefordert, mehrere Methoden anzuwenden. Da die Basis von Kompetenzen eindimensionale Persönlichkeitsfaktoren sowie Fähigkeits- und Fertigungsmerkmale darstellt, ist Kompetenz ein Komplex mehrschichtiger und multidimensionaler Attribute. Deshalb kann Kompetenz auch nicht nur mit einer einzelnen dia-

²⁵⁶ Vgl. Erpenbeck, J./v. Rosenstiel, L., 2003, S. 366. Diese Grundkompetenzen bilden die Grundlage aller anderen speziellen Kompetenzen und lassen sich so gut mit den grundsätzlich in der Personalwirtschaft verwendeten Kompetenzbegriffen (für Bewerberauswahlverfahren oder sonstige Assessments) verbinden.

²⁵⁷ Vgl. Erpenbeck, J./v. Rosenstiel, L., 2003, S. 368

²⁵⁸ Auf die Ausführungen zu den Gütekriterien, den benötigten Materialien, den Nutzenabschätzungen oder der Fehlerproblematik wird hier verzichtet. Wichtig ist jedoch anzumerken, dass das Verfahren nur von lizenzierten Trainern in einem abgeschlossenen Training durchgeführt werden darf, um Missbrauch vorzubeugen.

gnostischen Methode bestimmt werden. Zur Erfassung zumindest der zentralen Anforderungsmerkmale wird grundsätzlich ein multimethodales Messkonzept empfohlen.²⁵⁹

Die Auseinandersetzung mit dem Kompetenzkonzept erlaubt abschließend folgende Schlussfolgerungen:

1. Das Kompetenzkonzept eignet sich insbesondere für die Feststellung der erfolgreichen Bewältigung komplexer, das selbstorganisierte Handeln erfordernder Anforderungen. Diese Anforderungen sind fachlich-methodischer, personaler, aktivitätsbezogener und sozial-kommunikativer Art.²⁶⁰
2. Das Kompetenzkonzept kommt insbesondere dann zum Tragen, wenn zur Bewältigung der komplexen Anforderungen Lernprozesse benötigt werden.
3. Die Schlüsselkompetenzen spielen als Basis- oder auch Kernkompetenzen eine besondere Rolle im Kompetenzkonzept. Sie sollten nur dann benutzt werden, wenn ein großes Spektrum unterschiedlicher, aber gleich wichtiger Anforderungen zu bewältigen ist.²⁶¹
4. Die Ausrichtung auf die Zukunft zur Bewältigung der wachsenden Dynamik benötigt Kompetenzen i.S.v. zieloffenen und kreativitätsfördernden Selbstorganisationsdispositionen. Sie stellen die relevanten Kernkompetenzen dar, die für die Bewältigung ungewisser zukünftiger Entwicklungen benötigt werden.
5. Solche Kernkompetenzen müssen multimethodal erfasst werden, damit die wichtigsten Anforderungsmerkmale exakt bestimmt und gemessen werden können.²⁶²

Werden die Ausführungen zu den Kompetenzen und den Schlüsselqualifikationen in Zusammenhang gebracht, so können beide Konzepte als diejenigen Elemente des Potenzials angesehen werden, die es dem Mitarbeiter ermöglichen, sein eigenes Potenzial weiterzuentwickeln.²⁶³ Dieses Verständnis richtet den Blick auf die Personalentwicklung und damit auf die Möglichkeit, Potenziale freizusetzen, zu entfalten und weiterzuentwickeln. Dabei wird deutlich, dass es einer differenzierten Gestaltung einer ressourcenorientierten Personalentwicklung bedarf. Im

²⁵⁹ Vgl. Schuler, H., 2000, S. 65ff

²⁶⁰ Die psychologische Kompetenzstruktur leitet sich aus der Anforderungsstruktur ab. Weiter ist zu beachten, dass Anforderungen, die keinen hohen Komplexitätsgrad aufweisen, prinzipiell „automatisiert“ durch Fertigkeiten bewältigt werden können. Die Trennung zwischen Fertigkeiten und Kompetenzen ist allerdings ungenau. Vgl. Erpenbeck, J./v. Rosenstiel, L., 2003, S. XXXI

²⁶¹ Vgl. Weinert, F.E., 2001, S. 45ff

²⁶² Komplexe dynamische Anforderungen der modernen Arbeitswelt können durch das Kompetenzkonzept besser als durch traditionelle Anforderungsanalysen abgebildet werden. Vgl. Sarges, W., 2002, S. 296f

²⁶³ Vgl. hierzu eine fast identische (natürlich sehr rudimentäre und nicht wissenschaftlich begründete) Definition von Potenzial im Online-Verwaltungslexikon, 2003, S. 3

Folgenden werden Grundlagen und Probleme zweier Orientierungen der Personalentwicklung kurz dargestellt: der anforderungsorientierten und der potenzialorientierten Personalentwicklung. Damit soll ein vollständigeres Bild von der Entwicklung des Arbeitsvermögens und des beim Personal angelegten und zu entfaltenden Potenzials erreicht werden.²⁶⁴

2.4 Anforderungs- und potenzialorientierte Personalentwicklung als Sachverhalte zur Erklärung von Potenzial

Im vorliegenden Kontext hat die Personalentwicklung zunächst die Aufgabe, aktuell oder zukünftig noch nicht den Anforderungen entsprechende Qualifikationen beim Mitarbeiter aufzudecken oder durch geeignete Entwicklungs- oder Steuerungsmaßnahmen an aktuelle oder zukünftige Anforderungen anzupassen.²⁶⁵ Man nennt diese Personalentwicklung *anforderungsorientierte* Personalentwicklung. Zudem soll die Personalentwicklung die vorhandenen, bisher nicht realisierten Potenziale zur Entfaltung bringen, sie wachsen lassen und weiterentwickeln. So können vorhandene Potenziale in die vom Unternehmen speziell benötigte Potenziale transformiert, d.h. umgeformt, verändert und weiterentwickelt werden. Damit ist die *potenzialorientierte* Personalentwicklung aufgezeigt.²⁶⁶ Mit *Entwicklung* wird also derjenige Transformationsprozess bezeichnet, welchen das Personal als zu gestaltendes Arbeitsvermögen durchlaufen soll, damit es die erwünschten Ziele des Unternehmens erreicht.²⁶⁷ Dies gilt sowohl für das Arbeitsvermögen, als auch für persönliche Potenzial-Ressourcen.²⁶⁸ Führt man den Gedanken der Potenzialorientierung weiter, so entsteht im Rahmen der oben beschriebenen potenzialorientierten Perspektive eine weitere Personalentwicklungs-Perspektive. Sie fokussiert auf die Möglichkeit einer Entwicklung neuer – bisher nicht dagewesener Potenziale. Diese Potenziale werden demnach auch nicht entwickelt, sondern neu geschaffen oder produziert. Diese Perspektive wird als weite Fassung der potenzialorientierten Personalentwicklung bezeichnet im Gegensatz zur oben beschriebenen engen Fassung. An dieser Stelle ist es sinnvoll und für das Verständnis der weiteren Ausführungen entscheidend, eine Abgrenzung bzw. den Zusammenhang des Entwicklungs- und Produktionsverständnisses von Potenzial darzulegen:

²⁶⁴ Auf eine Diskussion der Umsetzung von anforderungsorientierten Personalentwicklungsmaßnahmen wird hier verzichtet. Der Grund hierfür ist, dass die Abgrenzung zu den Methoden und Verfahren der potenzialorientierten Personalentwicklung, so wie sie bei Potenzialbeurteilungen angewandt werden, nicht immer eindeutig ist. Zudem werden in Kap. 3 dieser Arbeit die unterschiedlichen Verfahren der Potenzialbeurteilung ausführlich erörtert. Die Ausführungen einer rein anforderungsbezogenen Personalentwicklung würden entsprechend sehr enge Argumentationen erfordern, die dem erkenntnisleitenden Interesse kaum dienen könnten.

²⁶⁵ Vgl. Bartölke, K./Grieger, J., 1993b, S. 94 f

²⁶⁶ Vgl. Bartölke, K./Grieger, J., 1993b, S. 98

²⁶⁷ Vgl. Neuberger, O., 1994, S. 14f

²⁶⁸ Vgl. Stäbler, S., 1999, S. 124

- Entwicklung bedeutet sich Anpassen, Transformieren, Bilden, Modellieren, Qualifizieren, Erneuern, Reifen, Modifizieren, Verändern, Lernen oder Restrukturieren.²⁶⁹ Bezogen auf die Potenzialentwicklung bedeutet das die Entfaltung und Entwicklung vorhandener, aber bisher nicht realisierter Potenziale (durch Entwicklungsmaßnahmen).
- Produktion bedeutet im Hinblick auf die Potenzialentwicklung das Herstellen oder Erzeugen neuer, bisher nicht dagewesener Potenziale.
- In der Literatur wird die potenzialorientierte Personalentwicklung als Potenzialproduktion bezeichnet. Dabei meint Potenzialproduktion in der engen Auslegung Entfaltung/Entwicklung, in der weiten Fassung Herstellung (und damit Nicht-Entwicklung) von Potenzialen. Trotzdem werden für beide Auslegungen die Begriffe „potenzialorientierte Personalentwicklung“ und/oder „Potenzialproduktion“ verwendet und damit keine begriffliche Eindeutigkeit hergestellt.
- In dieser Arbeit wird unter Potenzialproduktion die Potenzialentwicklung erster und zweiter Art verstanden. Deshalb wird auch für den zweiten Fall der Entwicklungsbegriff verwendet, aber je nach Kontext differenziert behandelt. Beide Fälle können als Entwicklung von Potenzial interpretiert werden: zum einen geht es um die Entwicklung i.S.v. Entfaltung noch realisierbarer Elemente des Arbeitsvermögens, zum anderen um die Entwicklung i.S.v. Neu-Schaffung.
- In Kap. 4 wird versucht, Möglichkeiten einer Potenzialproduktion aufzuzeigen. Aufgrund der Tatsache, dass Personal aber nicht „fabriziert“ werden kann wie ein Gut und folglich auch Potenziale nicht einfach neu geschaffen, sondern eher (um-)geformt werden können²⁷⁰, reduziert sich der Versuch der Potenzialproduktion zum einen auf die Gestaltungsmaßnahmen von Potenzialentfaltung bzw. Potenzialentwicklung, zum anderen auf das Aufzeigen der Bedingungen, welche die Erzeugung von Potenzialen ermöglichen könnten.

2.4.1 Vorbemerkungen zur Personalentwicklung: Entwicklung des Arbeitsvermögens

Was in der Fachliteratur und Praxis unter dem Etikett der Personalentwicklung beschrieben und betrieben wird, ist so unterschiedlich in Ausmaß und Zugang, dass man kaum von „der“

²⁶⁹ Gekürzt übernommen aus Neuberger, O., 1994, S. 8

²⁷⁰ Vgl. Neuberger, O., 1994, S. 9

Personalentwicklung sprechen kann.²⁷¹ Trotz dieser Unterschiedlichkeiten, kann für die meisten Definitionen von Personalentwicklung Folgendes gelten:

- Die Entwicklung von (Einzel-)Personen oder von einzelnen spezifischen Qualifikationen wird betont
- Hinter dem Gestaltungsprozess von Personalentwicklungsmaßnahmen steckt eine Systematik und die Verantwortung für die Richtigkeit und Ergebniseffizienz dieser Maßnahmen liegt beim Management oder der Personalabteilung
- Es besteht ein Zielkonflikt zwischen wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens und den individuellen Interessen der Mitarbeiter.²⁷²

Unter Personalentwicklung wird im Rahmen dieser Arbeit die „Umformung des unter Verwertungsabsicht zusammengefassten Arbeitsvermögens“²⁷³ verstanden. Damit wird folgendes konstatiert:

- Nicht nur die einzelnen Mitarbeiter und ihre Qualifikationen sind relevant, sondern die des Aggregats „Personal“
- Es geht um das Arbeitsvermögen, nicht um manifeste Arbeits-Leistung
- Die wirtschaftlichen Ziele des Unternehmens (Verwertungsabsicht) stehen im Vordergrund
- Die Selbstentwicklung des Arbeitsvermögens muss berücksichtigt werden, die sowohl von der individuellen Aktivität der Menschen herrührt, als auch von der Dynamik komplexer Strukturen und sozialer Beziehungen.²⁷⁴

Dieses Verständnis von Personalentwicklung, das sich auf die *Veränderung* des geformten Arbeitsvermögens stützt, lässt den Potenzialcharakter der Personalentwicklung deutlich erkennen. Das *Vermögen* stammt vom Begriff der Macht ab, womit zum einen die Kraft (Potenz), zum anderen auch die Möglichkeit (Potenzialität) gemeint ist. Das Arbeitsvermögen als latente Größe birgt ja den Begriff der Potenzialität. Dieses potenzielle Arbeitsvermögen muss in seiner Wirksamkeit sichtbar gemacht und aufgrund der dynamischen Veränderungsprozesse ständig aktualisiert werden.²⁷⁵ Die Personalentwicklung wird damit selbst zum Zentrum des Gesche-

²⁷¹ Vgl. Schneider, U., 1993 S. 42f. Vgl. zu den unterschiedlichen in der Literatur verwendeten Personalentwicklungsbegriffen insbesondere Neuberger, O. 1994, S. 4ff

²⁷² Vgl. Neuberger, O., 1994, S. 3

²⁷³ Neuberger, O., 1994, S. 3

²⁷⁴ Vgl. Neuberger, O., 1994, S. 3. Hier sind insbesondere gruppensystemische Prozesse zu erwähnen, welche die sozialen Beziehungen – systemisch betrachtet – prägen.

²⁷⁵ Vgl. Neuberger, O., 1994, S. 3

hens und auf eine Meta-Perspektive gehoben, da ihr selbst Potenzialcharakter zugeschrieben wird. Aufgabe und Daseinsberechtigung der Personalentwicklung ist es nun nicht mehr (nur) zu erkennen, wer der Leistungsfähigste ist, sondern wie das Potenzial im Mitarbeiter erzeugt werden kann, um den erwarteten Leistungserfordernissen, die wiederum abhängig sind von strukturellen Bestimmungen und prozessualen Wirkungsvermutungen, in einer unbestimmten Zukunft gerecht werden zu können.²⁷⁶ Sie sollte in der operativen Umsetzung *indirekte* Methoden und Maßnahmen wählen, um latente Potenziale zu wecken und so umzuformen oder zu entwickeln, dass ihre Nutzung zur Erzielung von Leistung und Einkommen für das Unternehmen (jetzt und in Zukunft) führt.²⁷⁷ Die Kunst ist dabei, das unbenötigte oder unerwünschte Potenzial nicht zu vernichten, sondern auf Abruf zu halten.²⁷⁸

Die Überlegungen zur Leistungsbeurteilung (vgl. Kap. 2.2.4.) im Zusammenhang mit der Aufgabe der Personalentwicklung verdeutlichen, dass es grundsätzlich darum geht, Qualifikationsdefizite der Mitarbeiter zu bestimmen, in Abhängigkeit von organisatorischen und funktionalen Anforderungen. Das heißt, es geht primär um Erwartungen oder Soll-Vorstellungen von Qualifikationen der Mitarbeiter. Mit Hilfe der Personalentwicklung sollen diese Erwartungen erfüllt oder die Soll-Qualifikationen hergestellt werden.²⁷⁹ Sind die Anforderungen an die Arbeitstätigkeiten der Mitarbeiter hinreichend bekannt oder eindeutig prognostizierbar, dann können Defizite zwischen diesen Anforderungen und ihrer Erfüllung beim Mitarbeiter aufgedeckt werden.²⁸⁰ Diese analysierte Differenz von Qualifikationsanforderungen und Qualifikationen, also individuelle Kenntnis- und Fähigkeitsdefizite (oft wird dafür auch der Begriff Deckungslücke verwendet)²⁸¹, bilden die Grundlage für Qualifizierungsmaßnahmen.²⁸² Damit ist die anforderungsorientierte Perspektive der Personalentwicklung konstruiert. In der Literatur wird diese Perspektive oft als *Positionorientierung* der Personalentwicklung beschrieben, die eine Anpassung aktueller, gegenwärtig oder zukünftig nicht den Anforderungen entsprechenden Qualifikationen fordert.²⁸³

Nimmt man jedoch den Fall, dass sich keine exakt prognostizierbaren Anforderungen ermitteln lassen, dann können auch keine Deckungslücken ermittelt werden. Die Zielebene der Personalentwicklung ist es dann, das „Potenzial im Personal dafür zu erzeugen, unbestimmter Zukunft unter Leistungsgesichtspunkten gerecht werden zu können. Damit ist die potenzialorientierte

²⁷⁶ Vgl. Bartölke, K./Grieger, J., 1993b, S. 94f

²⁷⁷ Vgl. Neuberger, O., 1994, S. 9

²⁷⁸ Vgl. Neuberger, O., 1994, S. 6

²⁷⁹ Vgl. Berthel, J., 1989, S. 121

²⁸⁰ Vgl. Bartölke, K./Grieger, J., 1993b, S. 94

²⁸¹ Vgl. Drumm, H-J., 1992, S. 295

²⁸² Vgl. Grieger, J., 1997, S. 243

²⁸³ Vgl. Laske, S. et al., 1991, S. 7ff

Personalentwicklung konstruiert. Sie zielt in erster Linie darauf ab, kontinuierliche Qualifikationsreserven zu schaffen.²⁸⁴ Die potenzialorientierte Perspektive wird in der Literatur oft als *Potenzialproduktion* bezeichnet, wobei Produktion auf zweierlei Weise verstanden werden soll.²⁸⁵ Zum einen geht es in einem engen Verständnis der Potenzialproduktion um die Entfaltung vorhandener, bisher nicht realisierter Potenziale. Zum anderen geht es in einem weiteren und noch Unbekanntes erfassenden Verständnis um die Erzeugung neuer Potenziale. Diese Perspektive kann als eine Art Vision verstanden werden, bei der die Potenziale selbst Gegenstand von Entwicklung werden.²⁸⁶ Im Folgenden wird auf die Grundlagen und Herausforderungen der anforderungsorientierten (Deckungslücken) und potenzialorientierten (engeres Verständnis: Potenzialentfaltung, Anlagenentfaltung) Personalentwicklung näher eingegangen. Die Betrachtung dieser Sachverhalte sollen erhellend auf die eigentliche Frage wirken, was unter Potenzial verstanden werden kann.

2.4.2 Anforderungsorientierte Personalentwicklung: Qualifikationsdefizite auf der Grundlage definierter Anforderungen

In einer anforderungsbezogenen Personalentwicklung werden konkrete (Arbeits-) Anforderungen, die sich aus gegenwärtigen oder zukünftigen Aufgaben ergeben, dem vorhandenen Qualifikationspotenzial gegenübergestellt. Aus der analysierten Differenz werden Personalentwicklungsbedarfe abgeleitet, die wiederum durch geeignete Maßnahmen verringert oder gänzlich abgebaut werden können. Anhand anschließender Evaluationsmaßnahmen kann der Erfolg der Defizitreduktion kontrolliert werden.²⁸⁷ Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist dieser Personalentwicklungs-Ansatz darauf ausgerichtet, durch den Abbau von Qualifikationsdefiziten eine Übereinstimmung zwischen Fähigkeiten (Eignungen) und Anforderungen herzustellen.²⁸⁸ Kennzeichnend für diese anforderungsorientierte Perspektive ist folgende Grundaussage: „die Qualifikationsanforderungen gehen im Gegensatz zu den Qualifikationen des Personals, die es zu verändern gilt, als Datum in die Herleitung des Entwicklungsbedarfs und die Konzeption der Entwicklungsmaßnahmen ein“.²⁸⁹ Die auf Deckungslückenvermeidung gerichtete Sichtweise ergibt jedoch nur dann Sinn, wenn sowohl die Bestimmung von Qualifikationsanforderungen (als definierte Ansprüche an das Arbeitsvermögen) und vorhandenen Qualifikationen als auch die Ableitung geeigneter Maßnahmen exakt der Deckung des konkreten Bedarfs entsprechen. Bei zukünftig ermittelten Defiziten offenbart sich allerdings die Möglichkeit einer

²⁸⁴ Laske, S., 1987, Sp. 1660

²⁸⁵ Vgl. Bartölke, K./Grieger, J., 1993b, S. 98 und die Ausführungen zu Beginn dieses Kapitels.

²⁸⁶ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 278

²⁸⁷ Vgl. Ridder, H-G., 1999, S. 226

²⁸⁸ Vgl. Drumm, H-J., 1982, S. 51

²⁸⁹ Flohr, B./Niederfeichtner, F., 1982, S. 26

Prognoseunsicherheit, wenn sich die analysierten Qualifikationen auf zukünftige Bedarfssituationen beziehen.²⁹⁰ Dies ist immer dann der Fall, wenn die Anpassung der Qualifikationen der Mitarbeiter zur Reduktion der Qualifikationslücken nicht kurzfristig erfolgen kann. Das Problem der Fristigkeit zur Beseitigung von Defiziten entsteht also immer dann, wenn zwischen Analyse des Bedarfs und dessen Deckung eine gewisse Zeitspanne liegt, weil der zukünftige Bedarf nicht genau bekannt ist.²⁹¹ Dieses Unsicherheitsproblem darf nicht vernachlässigt werden - insbesondere dann nicht, wenn man sich Umbruch- oder Krisensituationen von Unternehmen vorstellt, wie z.B. organisatorische Änderungen aufgrund veränderter oder modifizierter Unternehmensstrategien. Die hier erforderlichen Qualifikationen, die meist aufgrund der häufig nicht antizipierbaren Schwierigkeiten von Reorganisationsprozessen entstehen, sind nur sehr kurzfristig und dann auch nur unzureichend genau bestimmbar. Meist führen derartige Härtesituationen zu Personalabbau, was wiederum dazu führt, dass die verbleibenden Mitarbeiter höherqualifizierte und weiterführende Tätigkeiten übernehmen müssen. Die dafür erforderlichen Qualifikationen müssen von den verbleibenden Mitarbeitern häufig so kurzfristig erzeugt werden, dass eine gewisse Lernfähigkeit – als die grundsätzliche Fähigkeit der Mitarbeiter zur Aneignung von Qualifikationen – vorausgesetzt werden muss.²⁹² In diesem Zusammenhang spielt es für die Personalentwicklungsmaßnahmen in Abhängigkeit von organisationalen Anforderungen keine Rolle, ob die Mitarbeiterqualifikationen an aktuelle oder zukünftige konkrete Bedarfe anzupassen sind. Die Qualifizierung erfolgt nach Ermittlung der Defizite sowohl bei Gegenwarts- als auch bei Zukunftsorientierung nach demselben Muster.²⁹³ Führt man diese Überlegungen weiter, so wird deutlich, dass es nicht darauf ankommt, ob Qualifikationen intern oder extern hergestellt bzw. beschafft werden. Diese Irrelevanz ist ein wesentliches Merkmal der anforderungsorientierten Personalentwicklungs-Perspektive. Hier kommt die dieser Perspektive zugrundeliegende Vorstellung zu Tage, Qualifikation könne - wie jedes andere Produkt auch – erzeugt oder beschafft werden, solange nur zuvor der Bedarf qualitativ und quantitativ bestimmt werde.²⁹⁴ Die *Erzeugung* von Personal entspricht damit der Vorstellung eines „rationalen Lücken-Managements“²⁹⁵ und manifestiert mögliche Lösungen des Personal-

²⁹⁰ Vgl. Staudt, E., 1990, S. 40ff

²⁹¹ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 245

²⁹² Vgl. Wagner, H./Wehling, M., 1994, S. 61ff. Ein weiteres Mal sei hier erwähnt, dass untrennbar mit der Lernfähigkeit die Lernwilligkeit verbunden ist. Nur durch die Realisierung beider Elemente ist eine Veränderung von Qualifikationen möglich.

²⁹³ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 245f

²⁹⁴ Vgl. Conradi, W., 1983, S. 4

²⁹⁵ Vgl. Neuberger, O., 1991, S. 40

entwicklungsproblems als relativ eindeutig durch die existierende Organisationsstruktur bestimmt.²⁹⁶

Die Anforderungsperspektive ist sozusagen bestandsorientiert. Sie fragt danach, was eine Person zu bieten hat, um den „Fit“ zwischen Fähigkeiten und Anforderungen herzustellen. Dabei gehen die Anforderungen an Qualifikationen im Gegensatz zu den zu verändernden Qualifikationen als statische Größe in die Konzeption geeigneter Personalentwicklungsmaßnahmen ein.²⁹⁷ Wie bereits aus den Ausführungen zum Qualifikationsbegriff (vgl. Kap. 2.2.3.) deutlich wurde, sind sie – mit Spezifizierungen für die jeweilige Position – breit zu verstehen und umfassen kognitive (Verstehensleistungen, Problemlösungskompetenz), affektive (Empfindungen, Einstellungen und Werthaltungen), sensumotorische (Geschick, Reaktionsvermögen) und physiologische Aspekte (Ausdauer, Belastbarkeit, Kraft). Die Anforderungen können auch nach der Zielebene der Personalentwicklung klassifiziert werden und bestehen demnach aus den herzustellenden Qualifikationsbestandteilen Wissen, Können und Verhalten.²⁹⁸ Zieht man die Unterteilung von Qualifikationen in Kenntnisse, Fähigkeiten, Eigenschaften, Motive und Einstellungen heran, so fällt auf, dass insbesondere die Kenntnisse als typisch funktionale Qualifikationen i.S.e. spezifischen Abhängigkeit vom betrieblichen Produktionsprozess konkret bestimmt werden können. Neben den Kenntnissen kennzeichnen die Fähigkeiten, Eigenschaften, Motive und Einstellungen hingegen eher Kernstücke einer *Gesamtqualifikation* eines Menschen, so z.B. Verantwortungsbereitschaft, Flexibilität, Identifikation mit den Unternehmenszielen oder Anpassungsbereitschaft.²⁹⁹ Offensichtlich können diese Einstellungen oder Eigenschaften eines Mitarbeiters nicht in gleicher Weise verändert werden wie die Ausführung bestimmter Arbeitstätigkeiten. Eine Veränderung des Wertesystems oder eine (versuchte) Änderung am Kern der Persönlichkeit eines Menschen (Einstellungsentwicklung) ist weniger gut steuerbar als die Kenntnisse oder das Wissen, das durch betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen antrainiert werden kann.³⁰⁰ Daraus folgt in einer eng auszulegenden Argumentation, dass die Reduktion oder Beseitigung von Qualifikationslücken in erster Linie durch eine Anpassung von Kenntnissen (Rezeption kognitiver Wissensselemente) erfolgen kann bzw. durch das Erlernen von Verhaltensweisen, welche zur Ausführung bestimmter von Unternehmensseite gewollter Arbeitstätigkeiten führen.³⁰¹

²⁹⁶ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 246. Dass eine bedarfsgerechte Erzeugung von Qualifikationen kaum möglich sein kann, beweisen die Ausführungen Neubergers zur Steuerungslücke. Vgl. Neuburger, O., 1990, S. 7f

²⁹⁷ Vgl. Flohr, B./Niederfeichtner, F., 1982, S. 26

²⁹⁸ Vgl. Beyer, H-T., 1990, S. 314

²⁹⁹ Vgl. Staehle, W.H., 1990, S. 161

³⁰⁰ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 250

³⁰¹ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 250. Diese Schlussfolgerung ist sehr eng gefasst. Auch hier müssen – wie an vielen Stellen dieser Arbeit deutlich wird – weitere Faktoren unterschiedlichster Art herangezogen werden, wie z.B.

Diese verengte Sichtweise verbunden mit der Tatsache, dass die Anforderungen meist nicht oder nur äußerst schlecht prognostizierbar sind, fordert von der Personalentwicklung, über die Potenzialnutzungsperspektive (Defizitorientierung) hinauszugehen und das Potenzial selbst zum zentralen Bezugspunkt personalwirtschaftlicher Gestaltungsmaßnahmen zu machen. Die Überwindung der vorherrschenden Potenzialnutzungsperspektive bedeutet *Potenzialproduktion*, d.h. die Entfaltung (enge Fassung) oder Herstellung (weite Fassung) noch realisierbarer Elemente des Arbeitsvermögens.³⁰² Die Potenzialproduktion stützt sich demnach in verstärktem Maße auf die Entwicklungsfähigkeit von Personen.³⁰³ Im Folgenden soll – dem Konstruktionsgedanken des Potenzialbegriffs folgend – die potenzialorientierte Personalentwicklung in ihrer engen Auslegung vertieft werden.

2.4.3 Potenzialorientierte Personalentwicklung: Anlagenentfaltung und Weiterentwicklung identifizierten Potenzials

Die potenzialorientierte Form der Personalentwicklung orientiert sich am qualifikatorischen Potenzial der Organisationsmitglieder als Voraussetzung zur Bewältigung von Veränderungs- und Anpassungsprozessen.³⁰⁴ Damit richtet sie den Blick – im Gegensatz zur anforderungsorientierten Personalentwicklung, die sich an Defiziten ausrichtet – auf die Chancen: Das Qualifikationspotenzial einer Person als eine vorgegebene anlagenmäßig fest geschriebene Größe ist eine Qualität, die auf noch unbestimmte künftige Anforderungen bezogen ist. Sie ist wie eine Qualifikation, Qualifikationen zu entwickeln und zwar dann, wenn sie gebraucht werden.³⁰⁵

Die Zielbestimmung von Personalentwicklung in einer solchen Sicht kann es demnach nicht sein, das Wissen der Zukunft, das keiner kennt, zu vermitteln, sondern die Fähigkeit zu entfalten, sich auf dynamisch wechselnde Anforderungen einzustellen und durch ein übergreifendes, nicht-tätigkeitsspezifisches Grundlagenwissen die Voraussetzungen zur Bewältigung dieser Anforderungen zu schaffen.³⁰⁶ Unter Berücksichtigung der Unsicherheit der Zukunft lässt sich eine Perspektive rekonstruieren, die von einer traditionellen Anforderungsorientierung für ausgewählte Personalentwicklungskandidaten wegführt hin zu einer Potenzialentfaltungsorientie-

Anreize, Motivation, etc. Methoden zur Umsetzung einer derart ausgelegten anforderungsorientierten Personalentwicklung können bspw. durch „e-Learning“ (Vortrag oder Selbststudium) oder durch Praktiken des „learning by doing“ als Methoden des Erwerbs theoretischen und praktischen Wissens erfolgen.

³⁰² Vgl. Flohr, B./Niederfeichtner, F., 1982, S. 23

³⁰³ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 278

³⁰⁴ Vgl. Staudt, E. et al., 1993, S. 67

³⁰⁵ Vgl. Klein, U., 1989, S. 31. Vgl. hierzu den Begriff der Qualifizierungsqualifikation in Kap. 2.2.3.

³⁰⁶ Vgl. Bisani, F., 1983, S. 167. Entscheidungen über „die“ geeigneten Personalentwicklungsmaßnahmen sind vor diesem Hintergrund schwer zu treffen. Neuberger merkt in diesem Zusammenhang auch die schlecht strukturierten Entscheidungen über bestimmte Personalentwicklungsmaßnahmen an. Vgl. Neuberger, O., 1991, S. 173

rung aller Organisationsmitglieder. Die Personalentwicklung hat in dieser Form zwei Ausprägungen:³⁰⁷

- durch gezielte Maßnahmen können der Leistungswille und die Leistungsmöglichkeiten der Mitarbeiter beeinflusst und so vorhandene Potenziale entfaltet werden
- es können die bestehenden Potenziale weiterentwickelt werden, um die Leistungsfähigkeit der Organisationsmitglieder (im Unternehmenssinn) zu steigern.³⁰⁸

Im Unterschied zur defizitorientierten Personalentwicklung, bei der sich das Personal im Rahmen einer Anpassungsqualifizierung an den aktuellen, gegebenen Anforderungen ausrichtet, rücken bei der potenzialorientierten Personalentwicklung das Potenzial des Personals i.S.v. optional realisierbaren Handlungsperspektiven ins Zentrum der Überlegungen. Die potenzialorientierte Perspektive betont die Eröffnung neuer Handlungsmöglichkeiten, die durch die Realisierung bisher nicht genutzter Leistungsfähigkeiten oder (noch) nicht ausgeschöpfter Entwicklungsmöglichkeiten entstehen können. Somit kann sich die Potenzialorientierung direkt wettbewerbsbeeinflussend auswirken, da die Mitarbeiter dynamische und komplexe Entwicklungen erfassen und hierfür situationsspezifische variable Lösungsmuster (Handlungsalternativen) entwickeln können.³⁰⁹ Die Entwicklung neuer, bisher nicht vorhandener Handlungsalternativen (*Potenzialproduktion*) ist ein mehrdeutiger Begriff, weil er nahe legt, Potenzial könne wie ein Verbrauchsgut hergestellt werden, während die bisherigen Überlegungen darauf abzielten, Potenzial sei etwas latent Vorhandenes, dessen Ent-Faltung oder Manifestation gesteuert werden könne oder müsse. Hier sei nochmals angemerkt, dass Personal nicht wie ein Gut „fabriziert“ werden kann und deshalb auch keine neuen Menschen (mit neuen Potenzialen) geschaffen werden können, sondern lediglich eine Umformung oder Entwicklung menschlicher Potenziale stattfinden kann.³¹⁰ Potenzialentwicklung zielt also primär auf die Entfaltung und Entwicklung vorhandenen Arbeitsvermögens ab (Potenzialproduktion in ihrer stärker begrenzten Art zur Schließung der Funktionslücke). Weiter ausholend kann jedoch auch die Herstellung oder Entwicklung neuer, bisher nicht da gewesener Potenziale möglich werden.³¹¹ Eingedenk der Ausführungen zur Selbstregulation und Eigeninitiative von Mitarbeitern im Rahmen der be-

³⁰⁷ Vgl. Ryf, B., 1993, S. 71

³⁰⁸ Vgl. Stäbler, S., 1999, S. 125

³⁰⁹ Vgl. Wohlgemuth, A.C., 1989, S.22

³¹⁰ Vgl. Neuberger, O., 1994, S. 9

³¹¹ In sauberer Begrifflichkeitsabgrenzung werden diese dann auch nicht entwickelt, sondern eben neu geschaffen. Gemäß der Argumentation zu Beginn des Kap. 2.4. wird trotzdem von Potenzialentwicklung gesprochen. Es wird sich herauskristallisieren, dass in erster Linie die Bedingungen und Voraussetzungen einer möglichen Potenzialproduktion (zweiter Art) erörtert werden können, da gestalterische Maßnahmen einer reinen Potenzialproduktion immer wieder darauf zurückgeführt werden, dass bereits etwas „Angelegtes“ vorhanden sein muss.

triebswirtschaftlichen Erwartungen an Schlüsselqualifikationen (Kap. 2.3.2.) müsste eine solche Reaktion der Mitarbeiter jedoch weitgehend selbstgesteuert und eigeninitiativ erfolgen.³¹²

Das weite und noch Unbekannte einschließende Verständnis von Potenzialproduktion nimmt das Potenzial selbst als Gegenstand von Entwicklung, was bedeutet, dass neue Potenziale hergestellt werden, die bisher nicht vorhanden waren.³¹³ Das engere Verständnis stellt darauf ab, dass das Potenzial weitgehend durch menschliche Anlagen determiniert (also letztlich biologisch fixiert) ist, woraus die logische Konsequenz folgt, dass Personalentwicklungsbestrebungen zur Schaffung neuer Potenziale nicht fruchten können bzw. sinnlos sind. Diese enge Fassung bezieht sich demnach lediglich auf die Entfaltung vorhandener, angelegter Potenziale, die nur noch nicht realisiert wurden.³¹⁴ Der Konstruktionsidee dieser Arbeit entsprechend wird diese Konsequenz jedoch aufgegeben, da aufgrund von Maßnahmen das keimhaft Angelegte durchaus einer Entwicklung zugeführt werden kann. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird diese Konsequenz noch weiter verlassen und sogar eine mögliche Potenzialentwicklung in ihrer weiten Fassung bzw. die Bedingungen hierfür vertieft.

Betrachtet man nun die zentrale personalwirtschaftliche Aufgabe, das Personalpotenzial effizient zu heben und zu aktivieren, so tritt augenscheinlich zusammen mit der Entfaltung von ermitteltem Potenzial eine betriebswirtschaftliche Nutzungs- oder Verwertungsoption zu Tage, welche die Funktionslücke (insbesondere die Zeitverzögerung bei der Bereitstellung aktuell erforderlicher Qualifikationen) der defizitorientierten Personalentwicklung zu schließen vermag.³¹⁵ Potenzialproduktion bedeutet in diesem Zusammenhang das „systematische Herstellen noch realisierbarer Elemente des Arbeitsvermögens“³¹⁶, damit das betreffende Personal in die Lage versetzt werden kann, flexibel und im Idealfall ohne zeitliche Verzögerung sich an Anforderungsänderungen anzupassen.³¹⁷ Aufgabe der potenzialorientierten Personalentwicklung ist es, grundlegende, nicht-situationsspezifische Kenntnisse und Fähigkeiten aufzubauen, um neue Kenntnisse und Fähigkeiten zu erschließen.³¹⁸ Die zentrale Frage ist demnach, welche

³¹² Vgl. Bartölke, K./Grieger, J., 1993b, S. 95

³¹³ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 278

³¹⁴ Vgl. Beyer, H-T., 1990, S. 11ff und Fußn. 304

³¹⁵ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 279

³¹⁶ Flohr, B./Niederfeichtner, F., 1982, S. 23

³¹⁷ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 278f. Mit der Notwendigkeit einer schnellen Anpassung an neue Arbeitsgegebenheiten geht die Wichtigkeit von „prozessunabhängigen Qualifikationen“ für einen reibungslosen Ablauf von Produktionsprozessen einher. Dazu zählen, neben der grundsätzlichen Flexibilität des Arbeitskräftepotenzials (oft genannt auch die Elastizität der Mitarbeiter für neue Weiterbildungsinhalte), das Denken in kausalen, abstrakten und hypothetischen Strukturen, das Wahrnehmen von Veränderungen sowie das Hineindenken in komplexe technische Zusammenhänge oder ein gewissenhaftes, selbständiges Arbeitsverhalten (vgl. hierzu Gaugler, E., 1986, S. 22)

³¹⁸ Hier wird ein Widerspruch deutlich: Auf der einen Seite geht es um die Entfaltung und Nutzung von Potenzialen, damit man sich an gegebene Änderungen (Anforderungen) schnell anpassen kann. Auf der anderen Seite

Qualifikationsmerkmale vorhanden sind und wie sie entfaltet oder entwickelt werden können oder müssen, um Innovationen durchzusetzen bzw. überhaupt erst zu ermöglichen.³¹⁹ Derartige Erwartungen an die Mitarbeiter bzw. an deren noch zu realisierendes Potenzial ergibt sich aus der Notwendigkeit der Unternehmen heraus, mit Flexibilität, Innovationsbereitschaft und Kostenreduktionen dem zunehmenden Druck und der hohen Dynamik der Märkte begegnen zu können.³²⁰

Staudt et al. gehen sogar davon aus, dass die Potenzialorientierung der Personalentwicklung in einem iterativen Prozess zu neuen Technologieentwicklungen, Produktionsentscheidungen oder Markteinführungen steht. Nach ihrem Verständnis kehrt sich die lineare Planungskette um, indem nicht mehr danach gefragt wird, welche Fähigkeiten und Kenntnisse benötigt werden, um bestimmte Güter oder Dienstleistungen herzustellen, sondern danach gefragt wird, welche Güter und Dienstleistungen mit den vorhandenen oder noch durch entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen zu entwickelnde Qualifikationen herstellbar sind. Die Mitarbeiterpotenziale werden demnach zum zentralen Ausgangspunkt unternehmerischer (ökonomischer) Planungen.³²¹ Anhand der vorhandenen (oder noch zu entwickelnden) Qualifikationsmerkmale wird geplant, was das Unternehmen herzustellen in der Lage sein wird.³²²

Für die Personalentwicklung als Instrument zur Hebung und im weiteren Verlauf dann zur Entwicklung von Potenzialen ergeben sich hieraus weiterführende Fragestellungen:

- über welche (genutzten oder ungenutzten) Qualifikationen verfügen die Mitarbeiter?
- welche Anlagen, Interessen und Bedürfnisse zur Erreichung welcher Qualifikationsmerkmale liegen bei den Mitarbeitern vor?³²³
- sind Organisationsänderungen auf der Basis vorhandener Potenziale zur Realisierung noch nicht genutzter Potenziale durchzuführen? Wenn ja, welche?³²⁴

sollen Potenziale gerade die nicht-situationsspezifischen Ausprägungen der Qualifikationen aufbauen, damit ein breites Spektrum an möglichen Unsicherheiten bewältigt werden kann. Im letzteren Fall sind die extra-funktionalen Fähigkeiten oder Schlüsselqualifikationen angesprochen, welche zur Bewältigung genereller und komplexer Aufgaben dienen sollen (vgl. Kap. 2.3.).

³¹⁹ Vgl. Berthel, J., 1985, S. 321f

³²⁰ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 279

³²¹ Vgl. Ridder, H-G., 1999, S. 230

³²² Die jeweiligen Marktrestriktionen müssen jedoch parallel berücksichtigt werden.

³²³ Offensichtlich existiert in Unternehmen ein Spannungsfeld zwischen den sozialen Interessen der Mitarbeiter und den ökonomischen Interessen des Unternehmens. Bspw. streben die Mitarbeiter nach Zufriedenheit am Arbeitsplatz, einem spannenden Aufgabenfeld oder einem guten Arbeitsklima. Aus Unternehmenssicht sind die Mitarbeiter dazu da, ökonomischen Nutzen zu stiften. Der Mitarbeiter ist damit ein Gebrauchsgut, das „verwertet“ werden kann. Vgl. hierzu die Ausführungen von Neuberger, O., 1994, S. 3

³²⁴ Vgl. Stäbler, S., 1999, S. 126

Für die Qualifikationen von Mitarbeitern bedeutet dies, dass sie nicht nur eine *limitierende* Rolle i.S.e. Defizitausgleichs durch Entwicklungsmaßnahmen innehaben, sondern vielmehr eine *initiiierende* Rolle, wenn es um die Entwicklung neuer Produkte oder Technologien geht.³²⁵ Insbesondere für das Denken in Szenarien ungewisser Zukünfte, in denen nur begrenzt strukturierte Entscheidungen getroffen werden können, kommt es ganz besonders darauf an, die Mitarbeiter derart zu qualifizieren, dass sie sich auf unterschiedliche und ständig wechselnde Bedingungen einstellen können. Die Perspektive wird hier auf die Entwicklung von Potenzial gelegt.³²⁶ „Damit sollen diejenigen Qualifikationen im Personal erzeugt werden, die es instand setzt, auf Änderungen kompetent und schnell zu reagieren.“³²⁷

Ein derartiger Anspruch an das Personal bzw. an deren noch zu entfaltendes Potenzial wirft – wie bei der defizitorientierten Personalentwicklung – die Frage auf, welche Personen im Unternehmen überhaupt diesem Anspruch gerecht werden können. Damit ist das Problem der Auswahl der Adressaten angesprochen, für die angenommen wird, dass sie mit ausreichend latentem Potenzial ausgestattet sind, um es zur Entfaltung zu bringen oder die durch Personalentwicklungsmaßnahmen „die Fähigkeit aktivieren (können), sich immer wieder auf wechselnde Anforderungen einzustellen und durch ein nicht-tätigkeitsspezifisches, übergreifendes Grundlagenwissen die Voraussetzungen (für die Entfaltung von Potenzialen) zu schaffen.“³²⁸ Dies wird demjenigen Teil des Personals zugeschrieben, dessen vorhandenes Potenzial als den ungewissen, ständig wechselnden Anforderungen gewachsen zu sein beurteilt wurde.³²⁹

Wie kann nun das im Personal angelegte Potenzial freigesetzt und entwickelt werden? Was im Allgemeinen unter Potenzialentwicklung verstanden wird, gliedert sich in zwei in sich abgeschlossene Komplexe:

1. die Ermittlung von Potenzial
2. die Produktion von Potenzial.³³⁰

Zu 1. Die Ermittlung von Potenzial basiert grundsätzlich auf dem Verfahren der Potenzialbeurteilung. Dabei wird das Potenzial der Arbeitskräfte für in Zukunft zu übernehmende Aufgaben beurteilt. Besondere Bedeutung erlangt die Analyse von Persönlichkeitsmerkmalen wie bspw. Teamfähigkeit, Zielstrebigkeit oder Lernwille, die den Mitarbeiter befähigen, seine fachlichen,

³²⁵ Vgl. Ridder, H-G., 1999, S. 231

³²⁶ Vgl. Ridder, H-G., 1999, S. 231

³²⁷ Bartölke, K./Grieger, J., 1993b, S. 99

³²⁸ Bisani, F., 1983, S. 167

³²⁹ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 280

³³⁰ Vgl. Ridder, H-G., 1999, S. 231f

methodischen und sozialen Qualifikationen zu erweitern.³³¹ Die unterschiedlichen Methoden, Voraussetzungen und Perspektiven der Potenzialbeurteilung werden in Kap. 3 – mit Blick auf den theoretischen und methodischen Bezugsrahmen – ausführlich diskutiert.

Zu 2. Wie sieht nun die eigentliche Potenzialproduktion aus? Die Potenzialproduktion schließt sich der Potenzialbeurteilung an. Wie bereits oben erwähnt, werden verschiedene Voraussetzungen thematisiert (z.B. organisatorische Voraussetzungen), damit Potenzialproduktion ermöglicht werden kann. Das vorhandene Potenzial kann demnach nur dann entwickelt werden, wenn die Organisation Handlungsspielräume zu dessen Entwicklung zulässt und wenn eine Organisationsveränderung aufgrund des entwickelten Potenzials grundsätzlich auch möglich ist.³³² Dabei meint Potenzialentwicklung die Potenzialproduktion erster (Potenzialentfaltung) und zweiter (Potenzialerzeugung) Art. Im Hinblick auf die Inhalte der Potenzialproduktion sind die Schlüsselqualifikationen (vgl. die Ausführungen von *Mertens* über die Kategorien zu Persönlichkeitsvariablen in Kap. 2.3.) von Bedeutung, die zum Ziel haben, solche Fähigkeiten und Fertigkeiten zu vermitteln, die für eine große Anzahl von Positionen und Funktionen alternative Optionen erlauben und so die Bereitschaft zum Weiterlernen fördern.³³³

Insbesondere gelten drei Methoden als entscheidend, welche die Entfaltung und Entwicklung des vorhandenen angelegten Potenzials fördern können:

1. Die Selbstentwicklung
2. Die Entwicklungsfähigkeit (als Voraussetzung zur Entwicklung von Potenzialen)
3. Die Entwicklung personaler Eigenschaften

1. Selbstentwicklung: Die angestrebte Entfaltung und Entwicklung des Mitarbeiterpotenzials soll dadurch zustande kommen, dass die Mitarbeiter befähigt werden, sich die erforderlichen Qualifikationen bedarfsabhängig und eigeninitiativ anzueignen. So können Zeitverzögerungen bei der Bereitstellung aktueller Qualifikationen sowie der Organisationsaufwand (Planung – Durchführung – Kontrolle) für die Bereitstellung der Qualifikationen reduziert werden.³³⁴ Insbesondere handelt es sich um Qualifikationen, die allgemeiner und grundlegender (nicht-tätigkeitsspezifischer) Art sind und deren Vorhandensein die Erzeugung speziell erforderlicher Qualifikationen sicherstellen können. Dazu zählen z.B. Qualifikationen, die einen hohen Transferbezug aufweisen.³³⁵ Diese Meta- oder Basisqualifikationen bedingen die Potenzialent-

³³¹ Vgl. Bühner, R., 1997, S. 127

³³² Vgl. Ridder, H-G., 1999, S. 234f

³³³ Vgl. Ridder, H-G., 1999, S. 235

³³⁴ Vgl. Simoleit, J. et al., 1991, S. 49ff

³³⁵ Vgl. Sonntag, K., 1992, S. 6f

faltung in der Weise, dass sie die Voraussetzungen zur Selbstqualifizierung schaffen und eben dadurch Potenzialentfaltung auslösen.³³⁶ Ziel der Personalentwicklung ist es in diesem Fall, die Qualifizierungsqualifikationen herzustellen, was jedoch auf der Annahme beruht, dass diese Qualifikationen genau bestimmt und von den betroffenen Mitarbeitern spezifisch eingesetzt werden können.³³⁷ Mit der Konzeption der spezifischen Einsetzbarkeit wird auf die Entwicklungsfähigkeit der Mitarbeiter abgestellt – dem zweiten Förderungsmerkmal.

2. *Entwicklungsfähigkeit*: Mit der Entwicklungsfähigkeit verbunden ist – neben dem „Sich-selbst-Entwickeln“ – die Vorstellung einer fremdgesteuerten Entwicklung und der Bestimmbarkeit ökonomisch relevanter Qualifikationsrichtungen. Der Aspekt des Fremdsteuerungsmechanismus wird von *Neuberger* verdeutlicht, in dem er zwischen transitivem „entwickelt werden“ und intransitivem „sich entwickeln“ differenziert:³³⁸ die Mitarbeiter werden entwickelt auf der Grundlage ihrer bereits vorhandenen (angelegten) Potenziale und damit auf der Basis eines reduzierten Potenzialverständnisses. Potenziale bezeichnen die grundsätzliche Möglichkeit zur Entwicklung von Fähigkeiten, wobei diese von internen (individuellen) und externen Faktoren (entwicklungsfördernde Maßnahmen) abhängen.³³⁹ Das „sich entwickeln“ und „entwickeln wollen“ sowie das Bestreben nach Selbstentwicklung werden aus der Notwendigkeit heraus begründet, die gegebenen Freiräume durch für das Unternehmen wirtschaftlich sinnvolle Handlungsweisen zu füllen, um die Ergebniserwartungen zu erfüllen.

Um bisher nicht realisierte Qualifikationspotenziale auszuschöpfen ist fast immer eine Organisationsänderung erforderlich: der Zugang zur Entfaltung der Potenziale erfordert Raum für ihre Ausübung.³⁴⁰ Vorhandenes Potenzial kann also nur dann freigelegt und entwickelt werden, wenn die Organisation hinreichend Handlungsspielräume für dessen Entfaltung zulässt. In der Praxis bedeutet dies insbesondere für Führungskräfte eine Herausforderung: Die Führungskraft muss zur Potenzialentfaltung Situationen erzeugen, die dem Mitarbeiter kontinuierliche Wachstumschancen bieten und in denen er sich wechselnden Anforderungen stellen kann. Die Schaffung von Lernfeldern erfordert vom Mitarbeiter neue Handlungsweisen und gibt ihm die Möglichkeit, diese zu erproben, zu entfalten und zu entwickeln.³⁴¹ Die Entfaltung und Ent-

³³⁶ Vgl. Heidack, C., 1993, S. 383

³³⁷ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 281. In diesem Zusammenhang ist insbesondere die Lernfähigkeit und Lernwilligkeit der Personals gemeint.

³³⁸ Vgl. Neuberger, O., 1991, S. 39

³³⁹ Vgl. Stäbler, S., 1999, S. 127

³⁴⁰ Vgl. Conradi, W., 1983, S. 34

³⁴¹ Vgl. Olesch, G./Paulus, J., 2000, S. 38. Im Rahmen von Sonderprojekten können solche Situationen, in denen sich der Mitarbeiter unter unbestimmten Anforderungen der Zukunft bewähren muss, erzeugt werden.

wicklung der Mitarbeiterpotenziale hängt also auch entscheidend von der Führungsfähigkeit des Vorgesetzten ab.³⁴²

Falls eine Organisationsänderung aufgrund der erzeugten Potenziale nicht möglich ist, also falls die erworbenen Potenziale nicht in der Organisation verwendet werden können, kann eine negative Wirkungsspirale (Erzeugung von Erwartungen und deren Nichterfüllung) entstehen, die in einen Abbau von Lernbereitschaft münden kann.³⁴³ Damit werden nicht nur die Mitarbeiter unzufriedener, sondern auch das Unternehmen gerät in Schwierigkeiten, seine ökonomischen Ziele zu erreichen, da die Motivation zur Leistungserstellung sinkt.³⁴⁴

3. Persönlichkeitsentwicklung: Aufgrund der Schwierigkeit, Anforderungen genau zu spezifizieren und prognostizieren, wird vom Mitarbeiter Persönlichkeitsentwicklung gefordert.³⁴⁵ Während der Kern der Potenzialbeurteilung darin besteht, bei der Bestimmung von Potenzialen von Eigenschaften einer Person auf deren Fähigkeit zu schließen, sich bestimmte Qualifikationen anzueignen, orientiert sich die Personalentwicklung bei der Entfaltung von Potenzial auf diejenigen Maßnahmen, die persönlichkeitsorientierte Eigenschaften weiterentwickeln.³⁴⁶ Das Eigenschaftsprofil erfolgreicher Mitarbeiter besteht primär aus Persönlichkeitsmerkmalen. In diesem Zusammenhang werden insbesondere Merkmale wie Selbstorganisation, Selbstverantwortung und Selbstbewusstsein, soziale Kompetenz und kognitive Fähigkeiten sowie die Bereitschaft zur Leistungserstellung genannt. Zugespitzt formuliert liegt es an den Mitarbeitern selbst, sich mit einerseits stabilen, andererseits entwicklungsfähigen Potenzialen an verändernde Gegebenheiten anzupassen bzw. ihre Persönlichkeitsmerkmale darauf auszurichten. Als Implikation für die potenzialorientierte Personalentwicklung heißt das, dass es also weniger um die Aneignung von Fähigkeiten und Fertigkeiten geht, sondern mehr um die Entwicklung von (im Unternehmenssinn ökonomisch verwertbaren) Persönlichkeitsstrukturen, die es dem Mitarbeiter erlauben, sich im Hinblick auf sich ändernde Anforderungen jeweils neu zu qualifizieren.³⁴⁷ Dies wiederum setzt voraus, dass die o.g. Freiräume in der Anwendung und Entwicklung von Potenzialen bestehen.³⁴⁸ „An dieser Stelle gerät die Ökonomie des Personals an die

³⁴² Vgl. Picot, A. et al., 1996, S. 506

³⁴³ Vgl. Ridder, H-G., 1999, S. 234f

³⁴⁴ Vgl. Bartölke, K./Grieger, J., 1993b, S. 100. Zur Entwicklungsunwilligkeit durch enttäuschte Erwartungen aufgrund struktureller Ursachen vgl. Schanz, G., 1989, S. 118ff

³⁴⁵ Vgl. Dachler, H-P., 1990, S. 7

³⁴⁶ Dazu dienen bspw. die Schlüsselqualifikationen. Vgl. Grieger J., 1997, S. 282

³⁴⁷ Die Forderung der Entwicklung der Persönlichkeitsstruktur läuft der These zuwider, wonach Merkmale weniger beeinflussbar werden, je näher sie am Persönlichkeitskern liegen. In Kap. 4.1.4. wird versucht, die grundlegenden Voraussetzungen für eine Entwicklung von Persönlichkeit darzustellen. Grundsätzlich bleibt jedoch die Schwierigkeit, etwas zu entwickeln und damit umzuformen oder zu verändern, was als relativ stabil gilt.

³⁴⁸ Vgl. Ridder, H-G., 1999, S. 236f

Grenze einer Aporie: Sie muss, um das Risiko einer falschen Personalentscheidung zu mindern, Risiko bewusst in Kauf nehmen, ja die Offenheit von *Persönlichkeitsentwicklungen* explizit zum Einsatzprogramm für ungewisse Zukünfte machen.³⁴⁹

Hier gerät auch die Personalentwicklung an ihre Grenzen: die sich ändernden, ungewissen Zukunftsszenarien sollen mit Hilfe eigenschaftsorientierter Maßnahmen bewältigt werden. Dies bringt allerdings eine zweifache Unsicherheit mit sich, denn die Unsicherheit in der Persönlichkeitsentwicklung (durch die Öffnung von Handlungsspielräumen) muss sich nicht mit den ökonomischen Erwartungen der Zukunft und deren Bewältigung decken.³⁵⁰

Es bleibt festzuhalten, dass zwar die defizitorientierte Personalentwicklungsperspektive konkreter und im betrieblichen Geschehen handhabbarer erscheint, dass allerdings die potenzialorientierte Personalentwicklungsperspektive ungewisse Zukünfte besser bewältigen hilft. Sich perspektivisch von den Anforderungen zu lösen, hat zwei Gründe: zum Einen können zukünftige Anforderungen nicht hinreichend präzise bestimmt werden, zum Anderen wirft die anforderungsgesteuerte Defizitbestimmung methodische Probleme auf, welche die Konstruktion einer ökonomisch rationalen Grundlage für Personalentwicklung geradezu vereiteln.³⁵¹ In einer solchen Sicht zielt die Personalentwicklung nicht darauf, das Wissen einer ungewissen Zukunft zu vermitteln, sondern die Fähigkeit im Personal zu aktivieren, durch die Aneignung eines tätigkeitsübergreifenden Grundlagenwissens sich auf wechselnde Anforderungen einzustellen zu können.³⁵² Damit ist in erster Linie die Selbst- und Persönlichkeitsentwicklung angesprochen als Antwort auf die Unmöglichkeit, Anforderungen zu spezifizieren.³⁵³ Im Rahmen der Persönlichkeitsentwicklung gewinnt ein weiteres Merkmal zunehmend an Bedeutung: die Institutionalisierung des Lernens.³⁵⁴ Die Dynamik und Unsicherheit der Märkte verlangt von den Mitarbeitern, ihre Fähigkeiten auszubauen bzw. sich unterschiedliche, grundlegende Fähigkeiten selbstständig anzueignen und eigenverantwortlich einzusetzen.³⁵⁵ Erst die Selbstentwicklung – als Prozess des lebenslangen Lernens – in Verbindung mit der Selbstverantwortung hierfür können dazu führen, den Wandel nicht nur zu ertragen, sondern aktiv mitzugestalten.

³⁴⁹ Bartölke, K./Grieger, J., 1993a, S. 15

³⁵⁰ Vgl. Ridder, H-G., 1999, S. 236

³⁵¹ Vgl. Bartölke, K./Grieger, J., 1993b, S. 99

³⁵² Vgl. Bisani, F., 1983, S. 167

³⁵³ Vgl. Bartölke, K./Grieger, J., 1993b, S. 101

³⁵⁴ Mit dieser Forderung ist das *permanente* Lernen impliziert und es wird weiter die Tatsache offensichtlich, dass eine Organisation nie den Zustand einer „fertigen Lernenden Organisation“ erreichen kann. Vgl. Klinger, H., 1996, S. 13

³⁵⁵ Vgl. Ridder, H-G., 1999, S. 237

2.4.4 Herausforderungen einer potenzialorientierten Personalentwicklung

Die bisherigen Ausführungen machen deutlich, dass bei der potenzialorientierten Personalentwicklungsperspektive die Entfaltung von Potenzial auf diejenigen Maßnahmen abzielt, die die Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeiter betreffen. Insbesondere sind die Schlüsselqualifikationen durch Merkmale geprägt, welche die Entfaltung des beim Mitarbeiter angelegten Potenzials begünstigen und deren Entwicklung der Flexibilisierung des Arbeitsvermögens dienen können. Aus der Flexibilität des Arbeitsvermögens wiederum resultieren die Möglichkeiten der Mitarbeiter zur Anpassung an sich ändernde Organisationsstrukturen sowie der Befähigung zur Selbstentwicklung i.S.v. Lernbereitschaft und Lernfähigkeit.³⁵⁶ Die Lernfähigkeit wird neben der Persönlichkeitsentwicklung als das wichtigste Element zur Ausschöpfung von Potenzialen gesehen, da sie neue Handlungsmöglichkeiten aufdeckt für eine flexible Reaktion an sich ändernde Anforderungen.³⁵⁷

Die potenzialorientierte Personalentwicklung birgt eine Reihe von Schwierigkeiten. Beginnt man die Diskussion mit den Merkmalen der Schlüsselqualifikationen (vgl. Kap 2.3.), so sind insbesondere zwei Phänomene von Bedeutung:

1. Es verbleibt beim Versuch der Gestaltung von Entwicklungsmaßnahmen das Problem der Unsicherheit. Dieses Problem resultiert im Wesentlichen aus den schlecht lenkbaren und im Abschluss nur unzureichend kontrollierbaren Entwicklungsprozessen der Mitarbeiter, sowie aus der Transferproblematik abstrakt hergestellter (eingeübter) Qualifikationen in den betrieblichen Arbeitskontext. Geheilt werden kann diese Unsicherheit durch die Erwartung, dass durch die Entwicklung von Schlüsselqualifikationen die Mitarbeiter akzeptable, adäquate Problemlösungen hervorbringen, sowie durch die Tatsache, dass die Personalentwicklungsmaßnahmen so konstruiert und strukturiert werden, dass (nicht individuelle) grundsätzliche Handlungskompetenzen erlernt werden müssen. Damit ist ausgedrückt, dass Potenzialentfaltung eine konzeptionelle Öffnung der Gestaltung situativer Problemlösungen durch die jeweils direkt Betroffenen beinhaltet.³⁵⁸ Hieraus kann sich eine angrenzende Problematik ergeben, indem die Frage beantwortet werden muss, mit welchen zusätzlichen Kontrollmechanismen überprüft werden kann, ob sich die Entfaltung von Potenzialen genau in Richtung des strategisch Gewollten bewegt.

2. Es wurde deutlich, dass Schlüsselqualifikationen in komplexen Problemsituationen als Prinzip des Lernens zu verstehen sind und nicht als bloßer Gegenstand der Potenzialentfaltung. Das

³⁵⁶ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 288ff

³⁵⁷ Vgl. Dekena, R., 1994, S. 114

³⁵⁸ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 293

impliziert, dass insbesondere dem Lernprozess als solchem, also dem „wie“ des Lernens, eine hohe gestalterische, d.h. didaktische und methodische Bedeutung zukommt.³⁵⁹ Eine so verstandene Personalentwicklung muss Lernen fest in der Organisation verankern und darum bemüht sein, permanenten Veränderungen durch permanente, organisationale Lernprozesse zu begegnen. (Vgl. hierzu Kap. 4.2.2.).

Offensichtlich ist, dass der durch diese Art von Lernfeldern hervorgerufene Erwerb von Handlungskompetenz einen erkennbaren ökonomischen Nutzen stiften muss. Nur einfach ohne Erfolgsversprechen freie Varietäten zu erzeugen, dürfte v.a. aus Kosten- und Effizienzgründen nicht im Interesse eines Unternehmens sein.³⁶⁰ Welche Potenziale ein Unternehmen in der Zukunft benötigt, sollte deshalb primär unter Berücksichtigung externer, d.h. Markt- und Wettbewerbsbedingungen und interner, d.h. ökonomischer und organisatorischer Bedingungen festgelegt werden.³⁶¹

Kommt man auf die Überlegungen zur Entfaltung noch nicht realisierter Elemente des Arbeitsvermögens und damit auf die Entwicklung von Schlüsselqualifikationen zurück, so wird die Personalentwicklung vor eine weitere Herausforderung gestellt: die Auswahl der Adressaten für Personalentwicklungsmaßnahmen und die individuelle Abstimmung der Maßnahmen. Es ist davon auszugehen, dass es für unterschiedliche Beschäftigtengruppen, d.h. für Führungskräfte und Mitarbeiter unterschiedliche Vorgehensweisen bei der Hebung von Potenzialen gibt.³⁶² Während bei den Mitarbeitern die Potenzialentfaltung aus Rationalisierungsgründen in der Tendenz mit ihrer operativen Tätigkeit und den damit verbundenen Anforderungen vorgenommen wird, wird bei den Führungskräften die Potenzialentfaltung mit dem Zweck betrieben, diejenigen Qualifikationen auszubilden, die sich auf die Planung, Steuerung und Kontrolle übergeordneter flexibler Arbeitsprozesse beziehen und die das komplexe sozio-technische System Unternehmung regulieren. Dabei kommt es darauf an, Rationalisierungs- und Marktorientierungstendenzen ebenso zu berücksichtigen wie die Motivation und Führung von Mitarbeitern oder die Moderation von Problemlösungsprozessen. Eine derartig unterschiedlich bestimmte Personalentwicklung ist offensichtlich mit einer Reihe von Problemen behaftet.³⁶³ Die Schwierigkeiten liegen insbesondere in der Auswahl der Entwicklungsadressaten im Rahmen der Potenzial- und Leistungsbeurteilung. Problematisch hierbei erscheint die Notwendigkeit eines vorab zu definierenden Katalogs von Schlüsselqualifikationen, woraus wiederum eine

³⁵⁹ Vgl. Bunk, G.P. et al., 1991, S. 372

³⁶⁰ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 292

³⁶¹ Vgl. Antoni, M., 1992, S. 36

³⁶² Vgl. Grieger, J., 1997, S. 295

³⁶³ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 295f

Einschränkung der Flexibilität einer Reaktion auf unsichere Zukünfte resultiert sowie das Erfordernis sich verändernder organisatorischer Rahmenbedingungen.³⁶⁴

Im Rahmen der potenzialorientierten Personalentwicklung sollen Mitarbeiter und Führungskräfte im Unternehmen dazu befähigt werden, sowohl unspezifische als auch spezifische Qualifikationen zu erwerben, um situationsspezifische Handlungskompetenzen aufzubauen. Die Schlüsselqualifikationen, die es dafür zu erwerben gilt, können zwar nicht exakt vorab definiert werden, müssen aber – abgesehen davon – auch nicht bei jeder Anforderungsänderung neu definiert werden. Es genügt, wenn die Entfaltung vorhandener Potenziale auf eine hinreichend genau definierte Handlungskompetenz gerichtet ist. Die Struktur einer solchen Personalentwicklung kann als linear bezeichnet werden, d.h., die Personalentwicklung kann solange zielgerichtet betrieben werden, bis die Potenzialreserven eines Mitarbeiters ausgeschöpft sind. Diese mechanistische Vorgehensweise kommt einem „Container-Modell“ gleich. Die potenzialorientierte Personalentwicklungsperspektive rückt an dieser Stelle in die Nähe der anforderungsorientierten Perspektive. Diese Argumentationskette wird als „flexible Defizitreduktion“ bezeichnet.³⁶⁵

Die Betrachtung der Schwierigkeiten beim Erwerb von Handlungsfähigkeit vervollständigt die Erklärungsversuche für die Entfaltung von Potenzialen. Die Handlungskompetenz als nicht fixierter Endpunkt von Persönlichkeitsentwicklung auf der Basis von Selbstverantwortlichkeit und Selbstbestimmung kann durch die Betrachtung der *Fähigkeiten*, des *Willens* und der *Bewusstheit* innerhalb der Spanne von Verhalten (passiv) zu Handeln (aktiv) charakterisiert werden.³⁶⁶ Problematisch erscheint hier für die Personalentwicklung, vom passiven Verhalten auf aktives Handeln (in unsicheren Zukünften) zu schließen und die Personalentwicklungsmaßnahmen so auszurichten, dass die aktiven Handlungen die unsicheren Zukünfte bewältigen helfen. Betrachtet man bspw. die *Fähigkeiten* eines Menschen, so lassen sich diese (bspw. das Können) auf Verhaltensebene als rein motorisch klar beschreiben und erfassen. Anders sieht es bei der Handlungsebene aus. Dieser Ebene sind in erster Linie solche Fähigkeiten zuzuordnen, die es dem Mitarbeiter ermöglichen, kreativ und innovativ an Probleme heranzugehen und da-

³⁶⁴ An dieser Stelle erfahren die Schlüsselqualifikationen eine Einschränkung. Ihre Flexibilität wird durch das Aufsetzen eines Katalogs vorab definierter Merkmale vermindert, obwohl ja gerade die Entwicklung von Schlüsselqualifikationen als herausragend bei der Entfaltung von Potenzialen gilt. Man darf davon ausgehen, dass die Vorabdefinition der Merkmale anforderungsbestimmt sind und die Umsetzung einer potenzialorientierten Personalentwicklung in der Praxis mit einer Vermischung der anforderungsorientierten Personalentwicklung einhergeht.

³⁶⁵ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 294. Das Konzept der Handlungskompetenz beinhaltet also die qualifikatorische Voraussetzung zur Defizitreduktion.

³⁶⁶ Vgl. Bartölke, K./Grieger, J., 1993b, S. 102f

für unkonventionelle Strategien zu benutzen.³⁶⁷ Hier einen Schluss von Verhalten auf Handeln zu ziehen, erscheint für die Personalentwicklung fast unmöglich.³⁶⁸

Betrachtet man den *Willen* als Ausdruck individueller Absichten, so kann auf Verhaltensebene grundsätzlich nicht von Willem gesprochen werden.³⁶⁹ Auf Handlungsebene steht selbstverantwortliches Handeln als Ausdruck von Selbstsicherheit, Selbstvertrauen und Selbstverwirklichung (Realisierung eigener Werte, vgl. Maslow, A.H., 1970). Im betrieblichen Kontext meint das Selbstverwirklichungsbedürfnis „den Drang der Person, ihre Fähigkeiten voll einzusetzen, weiterzuentwickeln, neue hinzuzugewinnen (und) kreativ auf die Veränderung der Umweltbedingungen einzuwirken (...)“.³⁷⁰ An dieser Stelle muss jedoch kritisch betrachtet werden, ob das Entwicklungsstreben als ein Bedürfnis auf der höchsten Stufe der Bedürfnispyramide bei allen Führungskräfte tatsächlich vorhanden ist bzw. durch Personalentwicklungsmaßnahmen in diese Richtung entwickelt und gefördert werden kann.

Der Grad der *Bewusstheit* als zentrales Element der Handlungsfähigkeit kennzeichnet die prinzipielle Steuerung des Handelns. Das Verhalten entspricht einer Art Fremdsteuerung von Handeln, Denken und Fühlen, ohne Beachtung eigener individueller Interessen und Bedürfnisse, die durch die Abhängigkeit von anderen oder durch die Übernahme und Erwartung einer bestimmten Rolle geprägt sind. Das aktive Handeln ist hingegen zum Teil durch Bewusstheit gekennzeichnet. Die Person orientiert sich an den eigenen Motiven, Bedürfnissen und Werten, sofern sie ihr bewusst sind und zeichnet sich sowohl durch die Möglichkeit der Veränderbarkeit von Ziel- und Wertvorstellungen als auch durch Ambiguitätstoleranz aus.³⁷¹ Hier wird ein weiteres Mal die Problematik einer geeigneten Personalentwicklung deutlich, die sich im Spannungsfeld zwischen der Berücksichtigung der Mitarbeiterbedürfnisse und den ökonomischen Notwendigkeiten des Unternehmens widerspiegelt.³⁷²

³⁶⁷ Zwischen Verhalten (Passivität) und Handeln (Aktivität) kann die Ebene des Quasi-Verhaltens (Reaktivität) geschaltet werden. Das Quasi-Verhalten ist im o.g. Zusammenhang durch das Festhalten an bereits bekannten (traditionellen) Lösungsmustern auf der Grundlage vorhandener Fachkompetenz gekennzeichnet. Vgl. Bartölke, K./Grieger, J., 1993b, S. 103

³⁶⁸ Vgl. Bartölke, K./Grieger, J., 1993b, S. 103

³⁶⁹ Grundsätzliche Aussagen bergen immer Ausnahmen, wie hier z.B. der Aspekt der Ausdauer. Ausdauer findet auf Verhaltensebene als Merkmal des Willens einer Person ebenso statt wie Eigeninitiative oder Engagement. Rettenmeier, J./Wilfer, R.F., 1980, S. 104

³⁷⁰ Vgl. Bartölke, K./Grieger, J., 1993b, S. 103. Ambiguitätstoleranz ist die Fähigkeit, andere Meinungen und Sichtweisen zu akzeptieren sowie Mehrdeutigkeiten und Widersprüche in Situationen und Handlungsweisen zu ertragen, ohne sich unwohl zu fühlen oder aggressiv zu reagieren.

³⁷¹ Vgl. die o.g. Argumentation beim Willen einer Person. Denkt man diesem stets konträren Gesichtspunkt weiter, so stellt sich die Frage, ob, und welche Anreize nötig sind, um die eigenen Fähigkeiten weiterzuentwickeln, welcher Art diese Anreize sein könnten oder welche Arbeitsbedingungen die Persönlichkeitsentwicklung fördern könnten? Antworten auf diese Fragen werden in Kap. 4 gegeben. Hier sei nur kurz vorgestellt, dass insbesondere kollegiale Sozialbeziehungen, demokratische Entscheidungsprozesse, komplexe und verschiedenartige Aufgabenfelder oder Freiräume zur individuellen Weiterentwicklung bestehender und neuer

Abschließend kann festgehalten werden, dass die potenzialorientierte Personalentwicklung eine Reihe von Schwierigkeiten aufwirft, die nicht nur organisatorischer, sondern auch merkmalsorientierter (i.S.v. persönlichkeitsorientiert) Art sind. Warum die Orientierung an den Potenzialen des Personals als Basis für ein strategisches Personalmanagement gilt mit dem Ziel, Wettbewerbsvorteile zu generieren, wird im nachfolgenden Kapitel aufgezeigt.

Fähigkeiten als Anreize oder persönlichkeitsfördernde Arbeitsbedingungen gelten können. Vgl. Ulich, E./Frei, F., 1980, S. 71f

2.5 Strategische Relevanz des Humanpotenzials

Unbestritten sind die Humanressourcen ein entscheidender Faktor für den unternehmerischen Erfolg. Sie bergen das Arbeitsvermögen und Wissen, das soziale Kapital, die Lernfähigkeit und die Führungsfähigkeit, deren Nutzung Unternehmen wettbewerbsfähig machen. Dauerhafte Wettbewerbsvorteile, so weiß man heute, entstehen nur, wenn die Erfolgspotenziale frühzeitig erkannt und spezifisch genutzt werden, die aus dem Zusammenspiel von Humanressourcen mit organisatorischen Handlungsspielräumen und unternehmerischen Strategien entstehen.³⁷³ Im Human Resource Management (HRM) sucht man ja gerade nach Konzepten und Instrumenten, um die menschlichen Potenziale der Mitarbeiter in unternehmerisches Handeln zu überführen.³⁷⁴ Im Folgenden wird der Zusammenhang zwischen den menschlichen Potenzialen und dem strategischen Human Resource Management aufgeführt. Die Ressourcenorientierung bietet einen weiteren erkenntnisleitenden Aspekt bei der Betrachtung der unterschiedlichen Facetten des Potenzialbegriffs.³⁷⁵

2.5.1 Strategisches Human Resource Management: Das Verhältnis von Personal- und Unternehmensstrategie

Eng verknüpft mit dem Potenzialkonzept ist das Human Resource Management (HRM) oder Strategic Human Resource Management (SHRM). Unter „Strategie“ bzw. „strategischem Management“ werden relativ übereinstimmend in der betriebswirtschaftlichen Literatur solche Konzepte verstanden, die darauf zielen, das Unternehmen auf eine sich ändernde Umwelt dadurch einzustellen, dass vorhandene Potenziale genutzt und gefördert werden und sich abzeichnende oder offenkundige Schwächen abgebaut werden. Strategien sind also umfassende Konzepte, die sowohl die Ziele als auch die Mittel und Wege zur Zielerreichung umfassen.³⁷⁶ Dieses Verständnis kommt auch in einer Definition von *Szyperski/Winand* zum Ausdruck über die strategische Planung: „Strategische Planung befasst sich mit der qualitativen und/oder quantitativen Abgrenzung von zentralen Ziel- und Aktionsräumen des Unternehmens, speziell unter dem Aspekt der Erschließung und/oder Sicherung ihrer lebenswichtigen Erfolgspotenzia-

³⁷³ Vgl. Ridder, H-G. et al., 2001, S. 9

³⁷⁴ Erfolg entsteht demnach bspw. durch Führungsansätze und -stile, die die Konkurrenz nicht imitieren kann und die den Leistungswillen der Mitarbeiter umfassend erschließen. Vgl. Ridder, H-G. et al., 2001, S. 9

³⁷⁵ HRM heißt übersetzt „Personalmanagement“ und beinhaltet einen aktiven und integrierten Teil des Managementprozesses. Der inhaltliche Kern dieses Managementprozesses ist die Personalarbeit. Beim HRM steht der Managementgedanke und nicht der Verwaltungsaspekt im Vordergrund. Vgl. Heidecker, M., 2003, S. 18. Eine Unterscheidung der Begriffe HRM und SHRM wird im Rahmen dieser nicht vorgenommen. Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich auf das strategische Human Resource Management – immer unter Betrachtung der menschlichen Ressourcen und den zu entfaltenden und entwickelnden Potenzialen.

³⁷⁶ Vgl. Weber, W./Klein, H., 1992, Sp. 2142

le“.³⁷⁷ Es ist an dieser Stelle nicht möglich und auch für die weitere Argumentation nicht erforderlich, einen umfassenden Überblick über die verschiedenen (Forschungs)-Ansätze zum strategischen Personalmanagement und den Unterschied zum traditionellen, also nicht-strategischen Personalmanagement vorzulegen.³⁷⁸ Es sollen zum weiteren Verständnis jedoch kurz die zwei Stoßrichtungen des SHRM dargelegt werden, die die Begrifflichkeit prägen.

Zum einen geht es um die strategische Ausrichtung des HRM selbst und deren Integration in die Unternehmensstrategie insgesamt. Es geht also um die Frage des Zusammenhangs von Personal- und Unternehmensstrategie.³⁷⁹ Zum anderen soll das Personal nicht vornehmlich als Kostenfaktor, sondern als Leistungsträger und -potenzial gesehen werden, was den Fokus auf die Entwicklungsperspektiven des Personals und auf eine stärkere Integration der verschiedenen instrumentellen „Teile“ des Personalbereichs legt.³⁸⁰ Es geht also darum, das Personal als Potenzial für mögliche Optionen einer Unternehmensstrategie zu verstehen.

Im ersten Fall wird der Zusammenhang zur Unternehmensstrategie in dem Sinne gedacht, dass der Funktionsbereich Personal auf die Erfordernisse der Unternehmensstrategie abgestimmt wird. Die Personalstrategie ist damit abgeleitet von der Unternehmensstrategie und die Personalfunktion in dieser reaktiven Rolle Mittel zur Erreichung vorab definierter Ziele.³⁸¹ Die gestalterische Aufgabe besteht also in der Entwicklung von Strategien für die Mitarbeiter – abgeleitet aus den vorab definierten Markt- oder Wettbewerbsstrategien – und in der Frage, ob die formulierte Unternehmensstrategie mit dem vorhandenen Personal umgesetzt werden kann.³⁸² In der personalwirtschaftlichen Literatur wird dieser Fall als strategisches oder besser strategisch orientiertes Personalmanagement bezeichnet. Dieser Ziel-Mittel-Ansatz basiert auf der (impliziten) Annahme, dass es grundsätzlich möglich ist, das erforderliche Personal in der je-

³⁷⁷ Szyperski, N./Winand, U., 1980, S. 84. Vgl. hierzu auch Bleicher, K., 1979, S. 232, der innerhalb der strategischen Elementplanung an vier Erfolgspotenzialen eines Unternehmens anknüpft: Ökonomische Potenzialplanung (Programmplanung), humane Potenzialplanung (Personalplanung), technische Potenzialplanung (Sachmittelplanung) und nominale Potenzialplanung (Kapitalplanung).

³⁷⁸ Vgl. Ridder, H-G. et al., 2001 und Hauser, E., 2004 oder die schon etwas älteren, aber sehr übersichtlichen Überblicksdarstellungen bei Elsik, W., 1992, S. 10ff

³⁷⁹ Vgl. in diesem Zusammenhang die Übersichten von Staehle, W.H., 1990, S. 731ff

³⁸⁰ Vgl. Thömmes, J., 1996, S. 13

³⁸¹ Vgl. Steinmann, H. et al., 1989, S. 5

³⁸² Vgl. Laukamm, T., 1992, S. 81f. Dabei ist der Unsicherheitsfaktor der zukünftig zu entfaltenden und entwickelnden Potenziale des Personals zu beachten. Nach der „normativen“ Strategieforschung bei Mintzberg umfasst der Strategiebegriff vier Arten: nicht-realisierte und realisierte Strategien sowie nicht-intendierte und intendierte Strategien. Werden diese vier Arten in einer Matrix dargestellt, so heißen die realisierten und auch intendierten Strategien die „erwogenen“ Strategien, die realisierten, aber nicht intendierten Strategien die „emergenten“ Strategien. Vgl. Mintzberg, H. et al., 1999, S. 12 (Grundsätzlich werden bei Mintzberg 10 Denkschulen des strategischen Managements unterschieden, welche in zwei Gruppen unterschieden werden: deskriptive und präskriptive Ansätze. Die deskriptiven Ansätze beschreiben aus der jeweiligen Perspektive, wie sich Strategien bilden. Die präskriptiven Ansätze (Design Schule und Planungsschule) konzentrieren sich auf die Strategieformulierungsprozesse, die Positionsschule zusätzlich auf die Strategieinhalte). Der o.g. erste Fall entspricht der emergenten Strategie.

weils richtigen Qualität und Quantität zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zu beschaffen.³⁸³

Im zweiten Fall gibt das Potenzial des Personals (in Grenzen) die Möglichkeit zur Begründung von Strategien. Das bedeutet, dass sich die Unternehmensplanung zur Ausschöpfung von Markt- und Wettbewerbsvorteilen an den vorhandenen und zu entwickelnden Fähigkeiten und Ressourcen orientiert, da es keinen Sinn ergibt, unabhängig von einer vorbeugenden, also vorausschauenden Entwicklung der Humanressourcen, Strategien zu entwickeln.³⁸⁴ Der Grundgedanke in diesem Fall besteht also darin, die Potenziale der Mitarbeiter zum Ausgangspunkt planerischer Überlegungen zu machen. Ausgehend von den einerseits bereits vorhandenen Qualifikationen, andererseits in der Zukunft möglichen entwickelbaren Potenzialen wird gefragt, was das Unternehmen produzieren *kann*.³⁸⁵ Das Individuum wird zum Ansatz von Problemlösungen gemacht und die personalwirtschaftliche Aktivität darauf ausgerichtet, in verstärktem Maße das Individuelle und Besondere im Mitarbeiter zu entfalten und in die strategischen Überlegungen mit einzubeziehen.³⁸⁶ In konsequenter Weiterführung findet sich eine derartige Individualisierung des Personaleinsatzes sogar bei der Gestaltung von Stellen. Diese werden entsprechend persönlicher Neigungen und Qualifikationspotenziale beschrieben und besetzt und damit die Trennung organisationeller und individueller Ziele aufgegeben.³⁸⁷ Diese *personalisierte* Orientierung fordert eine längerfristige Vorausschau und die systematische Analyse der Zusammenhänge zwischen dem Umfeld der Personalarbeit und deren Ausgestaltung.³⁸⁸ Eine derartige Perspektive wird z.B. bei *Bühner* als ressourcenorientiertes Personalkonzept bezeichnet.³⁸⁹

Die verstärkte interne Orientierung („inside-out“-Perspektive) des strategischen Managements drückt sich auch in neueren Forschungsansätzen des „Resource-Based View“ aus.³⁹⁰ In den

³⁸³ Vgl. Becker, F.G., 1988b, S. 46. Die abgeleitete Personalstrategie kann investitions- oder wertorientiert ausgerichtet sein. Im ersten Fall wird die Personalstrategie aus den Investitionsentscheidungen der Geschäftsplanung abgeleitet und wird, obwohl sie sich vornehmlich auf finanzielle und technische Aspekte begrenzt, durch personelle Aspekte ergänzt. Das Personal wird damit zum Investitionsobjekt. Im zweiten Fall beinhaltet die Personalstrategie den Grundgedanken, dass zu einer optimalen Nutzung des Personalpotenzials die Interessen der Mitarbeiter berücksichtigt werden müssen. Das Ziel dieser Strategie ist, es, die Bedürfnisse, Werte und Interessen des Personals in die Personalarbeit mit einzubeziehen. Vgl. Bühner, R., 1997, S. 39f

³⁸⁴ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 15

³⁸⁵ Vgl. Ridder, H-G., 1999, S. 230

³⁸⁶ Vgl. Hamel, W., 1989, S. 60

³⁸⁷ Solche Tätigkeiten werden „idiosyncratic jobs“ genannt. Von den Mitarbeitern wird in diesem Zusammenhang oft erwartet, sich einen Job selbständig auf- und auszubauen nach dem Motto: „engineer a job to fit the employee“. Vgl. Röllinghoff, S., 1995, S. 5f

³⁸⁸ Vgl. Weber, W./Klein, H., 1992, Sp. 2142f

³⁸⁹ Vgl. Bühner, R., 1987, S. 252

³⁹⁰ Siehe im Gegensatz dazu die „outside-in“-Perspektive („Market-Based“ View) und eine mögliche Zusammenführung beider Perspektiven bei Buchholz, W./Olemotz, T., 1995, S. 28 oder auch Rühli, E., 1994, S. 51ff

ressourcenbasierten Ansätzen kommt es darauf an, allgemein und grundsätzlich wettbewerbsfähige Ressourcen zu akquirieren, zu identifizieren, zu entwickeln, diese Ressourcen auf eine Unternehmensstrategie zu konzentrieren und ihre Implementierung durch geeignete Maßnahmen zu unterstützen.³⁹¹ Als erfolgspotenzialgenerierend werden grundsätzlich solche Ressourcen angesehen, die als knapp, wertvoll und nicht imitierbar oder substituierbar eingeschätzt werden.³⁹² Die ressourcenbasierte Perspektive betrachtet das Personal als das potenzielle Arbeitsvermögen in einem Unternehmen als zentrales Element für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen.³⁹³ Die *fähigkeitsorientierten Ansätze* gehen davon aus, dass aus der Entwicklung von *Kernfähigkeiten* (Prahalad/Hamel) einer Unternehmung weitere strategische Überlegungen im Hinblick auf vor allem neue Produkt-Markt-Kombinationen ableitbar sind.³⁹⁴ Ausführlich wird der Resource-Based View unter besonderer Berücksichtigung der Humanressourcen im nächsten Kapitel (2.5.2.) betrachtet.

Schließlich findet sich in der Literatur auch eine Kombination der beiden erstgenannten Stoßrichtungen, d.h. eine Art interaktive Strategieentwicklung zwischen Personal- und Unternehmensstrategie. In diesem Konzept ergibt sich die Unternehmensstrategie aus der Integration mehrerer funktionaler Teilstrategien, die sich partiell in den einzelnen Subsystemen des Unternehmens mit jeweils ganz unterschiedlichen Orientierungen herausbilden.³⁹⁵

Es lässt sich feststellen, dass in den aufgezeigten Ansätzen sehr unterschiedliche Vorstellungen darüber zum Ausdruck kommen, welche Rolle das Personalmanagement bzw. das Personal im Rahmen strategischer Entwürfe eines Unternehmens einnehmen kann. Entscheidend ist jedoch die unternehmenspolitische Öffnung dahingehend, dass vom Personalmanagement eine strategische Bedeutung insofern ausgehen kann, dass die Humanressourcenbasis für die Generierung dauerhafter Wettbewerbsvorteile ausschlaggebend ist.³⁹⁶ Der Mensch wird also nicht mehr nur als Träger von Bedürfnissen und eigenständigen Zielen betrachtet, sondern ihm wird ein originär ökonomischer Beitrag im Sinne der Entwicklung von Erfolgspotenzial für das Unternehmen zugemessen. Dieser Aspekt wird im Human Capital Management besonders diskutiert. An

³⁹¹ Vgl. Ridder, H-G., 1999, S.93ff

³⁹² Vgl. Touet, M., 1997, S. 7f sowie Ridder, H-G. et al., 2001, S. 17. Vgl. auch ausführlich die erfolgspotenzialgenerierenden Merkmale der Ressourcen bei Rasche, C., 1994, S. 69ff oder Schoemaker, P.H.J., 1992, S. 75f sowie Barney, J., 1991, S. 105ff

³⁹³ Nicht notwendigerweise können die Potenziale, über die Menschen verfügen, in tatsächliches Arbeitsverhalten überführt werden. Dazu bedarf es des Transformationsprozesses, den das Personalmanagement organisieren sollte. Vgl. hierzu Ridder, H-G. et al., 2001, S. 17f und die Ausführungen von Neuberger, O., 1994, S. 15f

³⁹⁴ Vgl. die Kompetenzdefinition in Kap. 2.2.3. von Prahalad, C.K./Hamel, G., 1990

³⁹⁵ Vgl. Schreyögg, G., 1987, S. 153ff

³⁹⁶ Vgl. Touet, M., 1997, S. 7

dieser Stelle soll ein sehr kurzer Exkurs zum Human Capital Management (HCM) erfolgen.³⁹⁷ Im Rahmen des Human Capital Management (HCM) wird der Aspekt beleuchtet, dass Unternehmen Investitionsentscheidungen hinsichtlich des Humankapitals ihrer Mitarbeiter treffen und sich dieses „Humankapital“ – wie andere materielle und immaterielle Vermögensgegenstände auch – in Geldbeträgen ausdrücken lässt.³⁹⁸ Der (allgemeine) Wert der Mitarbeiter wird in diesem Zusammenhang jedoch nicht nur als direkter finanzieller Beitrag der Mitarbeiter zum Unternehmenswert gesehen. Der allgemeine Nutzen, den die Mitarbeiter für ihr Unternehmen stiften (bspw. durch eine höhere Produktivität) zählt ebenso zum „Wert“ eines Mitarbeiters. Der Charakter des HCM zielt inhaltlich primär auf Managementansätze ab, mit denen der Wert erhöht werden kann bzw. die den Nutzen der Mitarbeiter in den Vordergrund stellen. Eher zweitrangig sind Kostenanalysen der Mitarbeiter oder Humanvermögensrechnungen, welche diesen Wert buchhalterisch abbilden.³⁹⁹ Das Human Capital Management orientiert sich an drei Grundpostulaten: der Rendite, der Wertschöpfung und der Kompetenz. Die Rendite als Maßgröße für das Verhältnis Gewinn zu eingesetztem Kapital zur Beurteilung der Ertragskraft einer Investition betrachtet den Mitarbeiter als Vermögensgegenstand, der so ausgestattet und gefördert wird, dass er den höchsten Nutzen und Gewinn für das Unternehmen erbringen kann.⁴⁰⁰ Eng mit der Renditeorientierung verknüpft ist das Postulat der Wertschöpfung. Während sich die Renditeorientierung auf den Ertrag bzw. Output konzentriert, dominiert bei der Orientierung auf die Wertschöpfung der Nutzen-Aspekt. „Ein Wertschöpfungs-Center verbindet die Gewinnerzielung der Personalabteilung mit der nachweisbaren Nutzenschaffung bei den die Leistungen abnehmenden Einheiten“.⁴⁰¹ Der Ansatz basiert auf einer qualitätsorientierten, auf Wirtschaftlichkeit ausgerichteten Dienstleistungsphilosophie.⁴⁰² Die Personalabteilung als Wertschöpfungs-Center ist von der Voraussetzung abhängig, dass die Kosten und Erlöse sowie die gesamte Wertschöpfungskette im HCM bestimmt werden können. Daraus ergibt sich auch die Schwäche, dass offen bleibt, wie der Wertschöpfungsbeitrag bestimmt werden kann.⁴⁰³ Grundsätzlicher Vorteil der wertschöpfungsorientierten Betrachtung ist, dass die Konzentration auf diejenigen Aktivitäten erfolgt, die einen möglichst großen wertschöpfenden Anteil haben. Um im HCM wertschöpfend zu arbeiten, bedarf es einer Orientierung an den Kom-

³⁹⁷ Eine ausführliche Betrachtung des Human Capital Ansatzes würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen und zur Begriffsanalyse von Potenzial keinen weiteren erhellenden Beitrag leisten.

³⁹⁸ Als Instrument für die Investitionsentscheidungen hinsichtlich des Humankapitals der Mitarbeiter werden Mitarbeiterpotenzialanalysen herangezogen.

³⁹⁹ Vgl. Heidecker, M., 2003, S. 183

⁴⁰⁰ Vgl. Krumbach, P./Heidbrink, M., 2001, S. 232. Dabei wird der Mitarbeiter als Mitunternehmer oder Entrepreneur angesehen, der selbstverantwortlich im Unternehmenssinn handelt und mitverantwortlich für das wirtschaftliche Ergebnis ist. Vgl. Brinkmann, H., 1996, S. 199

⁴⁰¹ Scholz, C., 2000, S. 199

⁴⁰² Vgl. Wunderer, R./Arx, S.v., 1998, S. 47

⁴⁰³ Vgl. Scholz, C., 2000, S. 199

petenzen der Mitarbeiter, insbesondere einer Analyse, welche Kernkompetenzen die Mitarbeiter für das Unternehmen darstellen.⁴⁰⁴ Das Kompetenzmanagement als ein Handlungsfeld des HCM trägt zur Wettbewerbsfähigkeit bei, da es solche Kompetenzen identifiziert, nutzt und fördert, die einen strategischen Wettbewerbsvorteil generieren.⁴⁰⁵ Wird der Mitarbeiter als Mitunternehmer betrachtet, so bedeutet dies auch, dass die Verantwortung der Kompetenzerweiterung beim Mitarbeiter selbst liegt. Diese Überlegung knüpft an die Ausführungen zur Selbst- und Persönlichkeitsentwicklung (Kap. 2.4.3.) sowie an die Gedanken zum organisationalen Lernen am Schluss dieser Arbeit (Kap. 4.2. und 4.3.3.) an. Der Begriff HCM hat sich in der Wissenschaft noch nicht klar vom HRM abgegrenzt. Vom Human Capital ist zumeist dann die Rede, wenn der Wert eines Mitarbeiters besonders betont werden soll. Dabei bezeichnet Human Capital das Humanvermögen.⁴⁰⁶ Im Gegensatz dazu betrifft das Human Resources Management das Arbeitsvermögen und zielt auf die Bedeutung und den Status eines Mitarbeiters bzw. des Personals ab.⁴⁰⁷

In vielen Konzepten des strategischen Human Resource Management wird danach gefragt, welche Instrumente und Methoden im Hinblick auf die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen von besonderer Bedeutung sind. Diese Frage wird je nach theoretischem Standpunkt und Zukunftserwartung eines Unternehmens unterschiedlich gesehen und kann nicht abschließend beantwortet werden. Empirische und theoretische Studien fokussieren insbesondere auf drei Faktoren bzw. Prozesse, die als entscheidend gelten für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen:⁴⁰⁸

- technische Neuerungen verändern zunehmend die Arbeits- und Konsumwelt. Aufgabe der Manager wird es sein, den Einsatz von Personal und Technologien möglichst effizient und produktiv zu gestalten. Vor diesem Hintergrund wird die *Führung* von Mitarbeitern eine neue Bedeutung bekommen.
- das *Wissen* ist zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil geworden. Zukünftig wird es darauf ankommen, qualifizierte Arbeitnehmer zu beschaffen, im Unternehmenssinn spezifisch weiterzuentwickeln und sie langfristig an das Unternehmen zu

⁴⁰⁴ Vgl. hierzu die Kompetenzdiskussion und die Verknüpfung zum Potenzialbegriff in Kap. 2.3.3.

⁴⁰⁵ Hieraus ergibt sich auch die Notwendigkeit, Kompetenzen (Potenziale) messbar zu machen. Vgl. Kap. 3.

⁴⁰⁶ Vgl. Heidecker, M., 2003, S. 18

⁴⁰⁷ Eine Zusammenführung des HCM mit Ausrichtung auf den Unternehmenswert („Wertmanagement“) ist das „Werteorientierte HCM“. Hier wird die Personalarbeit explizit daran ausgerichtet, den Unternehmenswert zu steigern, was Auswirkungen auf die verwendeten Analysemethoden und Kennzahlensysteme, aber auch auf die Effektivität der Personalarbeit (Vorgehensweisen, Prioritätensetzung, etc.) hat. Vgl. Heidecker, M., 2003, S. 19

⁴⁰⁸ Vgl. dazu insbesondere Gratton, L., 1999, S. 19f

binden. Nur so kann nachhaltiges Know-How im Unternehmen auf- und ausgebaut werden und dauerhafte Wettbewerbsvorteile erzeugen.⁴⁰⁹

- das Management des *Wandels* ist die größte Herausforderung, der sich Unternehmen gegenübersehen. Da sich die Mitarbeiter an immer neue und dynamische Veränderungen anpassen müssen, wird das Management des Wandels zur selbstverständlichen Aufgabe der Führungskräfte werden.⁴¹⁰

Dem Führungsaspekt kommt eine besondere Bedeutung zu, da der Erfolg von Strategien insbesondere davon abhängt, wie im Rahmen der *Führung* Strategien entwickelt und dann von den Führungskräften vermittelt werden können. Die Unternehmen konkurrieren hier im Hinblick auf die Frage, wie die entsprechenden Führungskräfte am Markt oder innerhalb des Unternehmens rekrutiert werden können, wie diese Führungskräfte im Hinblick auf die zukünftigen sich ändernden Anforderungen entwickelt werden müssen bzw. welche Potenzialprofile in der Zukunft notwendig sein werden.⁴¹¹ Insbesondere vom mittleren Management wird erwartet, dass diese Führungskräfte über die Fähigkeit verfügen, neben der Entwicklung von Strategien diese auch zu kommunizieren und – vor dem Hintergrund unvermeidbarer Widerstände und Planabweichungen – diese Strategiekonzepte in betriebliches Leistungsverhalten ihrer Mitarbeiter umzuformen.⁴¹²

Es bleibt festzuhalten, dass Unternehmen dann Wettbewerbsvorteile erzielen können, wenn es ihnen gelingt, spezifische Ressourcen zu beschaffen oder zu entwickeln, die ihnen langfristig gegenüber Mitwettbewerbern einen Vorteil einräumen. Damit rückt das strategische Human Resource Management mit all seinen Ausprägungen in einer sich dynamisch verändernden Markt- und Unternehmenslandschaft in den Mittelpunkt der Überlegungen. Es wurde deutlich, dass insbesondere die enge Verknüpfung von Personal- und Unternehmensstrategie, eine auf

⁴⁰⁹ Dabei stellt das Wissen nur eine Komponente von Potenzial dar. Vielmehr geht es um den Auf- und Ausbau unternehmensspezifischer Potenzialprofile, welche für zukünftige Wettbewerbsvorteile entscheidend sein werden. Vgl. Ridder, H-G. et al., 2001, S. 20

⁴¹⁰ Vgl. Ridder, H-G. et al., 2001, S. 19f. Dem Führungsaspekt kommt bei dieser Aufzählung die größte Bedeutung zu. Das Wissen bzw. die Potenzialprofile werden ebenso durch Führung gesteuert wie der Wandel.

⁴¹¹ Vgl. Gratton, L., 1999, S. 178. Als Grundidee formulieren Prahalad/Hamel die Vorstellung, unternehmensweit die Technologien und Produktionsfertigkeiten so zu bündeln, dass einzelne Geschäftseinheiten in der Lage sind, auf sich verändernde Märkte schnell zu reagieren. Nach ihrer Ansicht entstehen Wettbewerbsvorteile aus folgenden Synergieeffekten: a) Kernkompetenzen eröffnen ein breites Spektrum von Produkten und Märkten, b) Kernkompetenzen tragen zu den von Kunden wahrgenommenen Vorzügen eines fertigen Produktes bei und c) Kernkompetenzen sind schwer zu imitieren, da sie einer komplexen und damit komplizierten Abstimmung verschiedener Technologien und Produktionsfertigkeiten bedürfen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist der des internen Wettbewerbs mit den Kernkompetenzen. Dadurch, dass sie in einem Prozess kontinuierlicher Verbesserungen und Anreicherungen aufgebaut werden, entsteht interner Wettbewerb und aus dem unternehmensinternen Wettbewerb werden wiederum Kernkompetenzen aufgebaut. Vgl. Prahalad, C.K./Hamel, G., 1999, S. 52ff

⁴¹² Vgl. Ridder, H-G. et al., 2001, S. 20

Veränderung hin orientierte Führung in Verbindung mit der Organisation des Wandels und Wissens sowie die Seltenheit, Nicht-Imitierbarkeit und die Wertigkeit von Ressourcen und die diese Faktoren unterstützende organisatorische Ausgestaltung als Schlüssel für die Generierung von Vorteilen gegenüber Mitwettbewerbern interpretiert werden können.

Im nächsten Kapitel soll nun dem Gedanken der Orientierung an unterschiedlichen Ressourcen zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen gefolgt werden. Dabei wird ein besonderes Augemerck auf den Erfolgsbeitrag der humanen Ressourcen gelegt.

2.5.2 Resource-Based View: Ein ressourcenorientierter Ansatz unter besonderer Berücksichtigung der Humanpotenziale

Bei der Ressourcenorientierung wird davon ausgegangen, dass Unternehmen über Ressourcen verfügen, die Wettbewerbsvorteile prädestinieren. Diese Ressourcen können physischer oder humaner Natur sein und müssen bestimmten Bedingungen genügen, damit sie sich von den Mit-Wettbewerbern unterscheiden.⁴¹³ Erfolgreiche Unternehmen müssen in der Lage sein, einzigartige (seltene oder knappe) und wertvolle Ressourcen zu identifizieren, kontinuierlich zu beschaffen und zu entwickeln und so zu Wettbewerbsvorteilen zu bündeln, dass Konkurrenten nicht die eigentliche Ursache des Erfolgs herausfinden können.⁴¹⁴

Grundsätzlich werden diejenigen Unternehmensressourcen als erfolgversprechend angesehen, die zum einen eine gewisse Einmaligkeit aufweisen und denen zum anderen die Fähigkeit unterstellt wird, am Markt Nutzen zu stiften. Der erste Aspekt, die Einmaligkeit, bezieht sich auf die Imitierbarkeit und Substituierbarkeit sowie auf die Unternehmensspezifität (Seltenheit/Einzigartigkeit) von Ressourcen. Wenn alle Wettbewerber über die gleichen Ressourcen und Fähigkeiten verfügen würden, könnte daraus kein Wettbewerbsvorteil erwachsen. Es ist also entscheidend, ob Ressourcen kopiert werden können und ob sie einzigartig sind oder einzigartig gemacht werden können.⁴¹⁵ Der zweite Aspekt, die Nutzenstiftung, bezieht sich auf die Risiko- und Chancenpotenziale eines Unternehmens - also auf den Wert einer Ressource. Ressourcen sind dann wertvoll, wenn sie in der Lage sind, die Kosten eines Unternehmens zu reduzieren oder die Erträge zu erhöhen. Damit geht es um die Frage, ob die Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens - verglichen mit den Wettbewerbern - Chancen und Risiken eines Unternehmens bewältigen können.⁴¹⁶ Wertvolle, einzigartige (seltene) und nicht imitierbare Ressourcen stellen jedoch nicht per se einen Wettbewerbsvorteil dar. Sie müssen auch zur

⁴¹³ Vgl. Ridder, H-G. et al., 2001, S. 35

⁴¹⁴ Vgl. Ridder, H-G. et al., 2001, S. 17

⁴¹⁵ Vgl. Touet, M., 1997, S. 7f

⁴¹⁶ Vgl. Ridder, H-G. et al., 2001, S. 31

Anwendung gebracht werden können, also organisatorisch erschlossen werden. Es müssen deshalb entsprechende Organisationsformen gefunden werden, in denen eine Entfaltung der Ressourcen möglich ist bzw. unterstützt werden kann. Untersuchungen zu Teamstrukturen und Zusammensetzungen von Teams belegen, dass spezifische Verhaltensweisen und Formen der Zusammenarbeit im Management eine solche Wettbewerbsvorteile begünstigende Organisationsform darstellen.⁴¹⁷ Vorteilhafte organisatorische Rahmenbedingungen sind außerdem so beschaffen, dass sie die Initiierung neuer strategischer Orientierungen fördern, z.B. die Generierung von Lernprozessen, aber auch die Entwicklung von gewünschten Eigenschaften wie Zukunftsorientierung, Kreativität oder Flexibilität.⁴¹⁸ Im Rahmen einer strategisch orientierten Personalentwicklung ist es zu diesem Zweck erforderlich, die Innovationspotenziale der Mitarbeiter und Führungskräfte zu entfalten oder zu entwickeln, da es sich hier um personenbezogenes kritisches Erfolgspotenzial handelt, das über Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens entscheidet.⁴¹⁹

Orientiert man sich an den von den Vertretern des ressourcenorientierten Ansatzes formulierten Eigenschaften erfolgspotenzialgenerierender Ressourcen (knapp, wertvoll, nicht imitierbar/substituierbar, unterstützende organisatorische Rahmenbedingungen), so muss den in einem Unternehmen akkumulierten und folgend mit dem Begriff „Humanpotenzial“ umschriebenen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen der Mitarbeiter eine hohe strategische Relevanz zugesprochen werden.⁴²⁰

Die Humanpotenziale stellen für Unternehmen aus mehreren Gründen eine sehr begrenzt imitierbare Ressource dar. Als Imitationshürde wirkt einerseits der Aufbau von Humanpotenzialen, da dieser mit einem sehr hohen Zeitaufwand verbunden ist, der wiederum in der Dynamik individueller Lernprozesse oder ggf. in Arbeitsmarktrestriktionen begründet liegt.⁴²¹ Andererseits muss das Humanpotenzial fest mit den einzigartigen und nicht reproduzierbaren historischen Bedingungen des Unternehmens gesehen werden, die sich kurzfristig von Wettbewerbern nicht nachahmen bzw. nachvollziehen lassen. Weiter entfalten Humanpotenziale ihr Wertschöpfungspotenzial interaktiv mit einer Reihe anderer betrieblicher Komponenten. Diese stehen allesamt in einem generischen Zusammenhang und ziehen komplexe Erfolgspotenziale

⁴¹⁷ Vgl. hierzu Flood, P.C. et al., 1997, S. 291ff

⁴¹⁸ Vgl. Ridder, H-G. et al., 2001, S. 21

⁴¹⁹ Vgl. die Ausführungen zu organisationalen Lernprozessen in Kap. 4.2.2. und Ridder, H-G. et al., 2001, S. 21

⁴²⁰ Vgl. Touet, M., 1997, S. 8. Auch Wohlgemuth, A.C. (1987, S. 115) verwendet dieses Begriffsverständnis. Bleicher spricht in diesem Zusammenhang von „Human-Ressourcen“ als: „(...)Gesamtheit des Wissens, Könnens und Verhaltens der Menschen in einer Unternehmung“ (Bleicher, K., 1992, S. 45). Spezifischere Ausrichtungen lauten „betriebliches Eignungspotenzial“ (Gutenberg, E., 1983, S. 12f), „Sozialpotenzial“ (Marr, R., 1979, S. 14), „Humankapital“ (Schmidt, H., 1982, S. 6) oder auch „Humanvermögen“ (Flamholtz, E., 1974, S. 114). Quellen angeführt bei Touet, M., 1997, S. 8

⁴²¹ Vgl. Drumm, H-J., 1995, S. 537, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 8

nach sich, wie bspw. eine innovationsfördernde Unternehmenskultur oder eine effiziente Informations- und Kommunikationsstruktur.⁴²² Zudem lassen sich die zwischen unternehmensspezifischen Humanpotenzialen und existierenden Wettbewerbsvorteilen bestehenden Kausalzusammenhänge nur unzureichend identifizieren, weil sich die relevanten Wirkungsgefüge nur bedingt explizieren und darstellen lassen.⁴²³ Indem die Humanpotenziale eines Unternehmens erst durch die Integration in ein komplexes System unterschiedlicher betrieblicher Ressourcen (physischer und humaner Natur) ihren nutzenbringenden Charakter entfalten, können Imitationsversuche von Wettbewerbern nicht auf den singulären und isolierten Aufbau entsprechender Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse zurückgeführt werden. Gleiches gilt für die Substitution einzelner Funktionen von Humanressourcen. Begrenzt wird die Substituierbarkeit der Humanressourcen durch ihre besondere Plastizität.⁴²⁴ Sie enthalten das Potenzial, nicht abzunutzen und bei entsprechendem Training transferfähig zu bleiben, was sie für verschiedene Technologien und Märkte anwendungsfähig hält.⁴²⁵

Neben der geringen Imitierbarkeit der humanen Ressourcen erhöhen auch deren hohe Transaktionskosten ihre strategische Relevanz. Die Humanpotenziale zeichnen sich durch einen hohen Grad an Unternehmensspezifität aus. Das bedeutet, dass die in einzelnen Unternehmen vorhandenen Konfigurationen von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen eine spezifische Struktur auf, die sich in deren organisatorischer Einbindung, den gesteckten Zielen und Strategien etc. wider und macht sie für das Unternehmen einzigartig. Ein solcher Charakter der Humanpotenziale wird als idiosynkratisch bezeichnet und stellt dadurch, dass Unternehmen der Aufbau und die Sicherung einer ganz spezifischen Wettbewerbsposition gelingt, den eigentlichen Wettbewerbsvorteil dar.⁴²⁶ Indem das Nutzenpotenzial einer solchen Ressource nicht konstant, sondern im komplexen Gesamtzusammenhang eines Unternehmens anzusehen ist, steigen mit ansteigender Unternehmensspezifität die mit dem Transfer einer Ressource verknüpften Transaktionskosten. Andersherum verlieren die Humanpotenziale dann zum Teil beachtlich an Wert,

⁴²² Vgl. Touet, M., 1997, S. 8f

⁴²³ Vgl. Rasche, C., 1994, S. 76, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 9

⁴²⁴ Vgl. Ridder, H-G. et al., 2001, S. 32f

⁴²⁵ Vgl. Wright, P.M. et al., 1994, S. 312f. Auf das Kriterium der Substituierbarkeit soll hier nicht näher eingegangen werden. In der Personalentwicklungsliteratur wird unter dem Begriff „Obsoleszenzproblematik“ die Substitution einzelner Qualifikationen (bspw. im F&E-Bereich) diskutiert. Insgesamt kann dem Humanpotenzial eines Unternehmens als den die betrieblichen Ressourcen bewegenden Steuerungskräften aber eine niedrige Substituierbarkeit zugesprochen werden. Dies kommt auch durch Konstrukte wie den Begriff „Management-Kompetenz“ in der personalwirtschaftlichen Literatur zur strategischen Unternehmensführung zum Ausdruck, der seit über 20 Jahren mit unveränderten Attributen beschrieben wird. Vgl. hierzu Touet, M., 1997, S. 255ff und die Ausführungen zur Kompetenzdiskussion in Kap. 2.3.3.

⁴²⁶ Vgl. Touet, M., 1997, S. 9

wenn sie außerhalb ihres spezifischen Zwecks verwendet werden.⁴²⁷ Ein gutes Beispiel in der Praxis für eine hohe Unternehmensspezifität ergibt die Funktion eines Key Account Managers. Die aufgebauten starken Kundenbeziehungen und -kenntnisse sowie die durch kontinuierliche Unternehmensentwicklung sehr hohe Kommunikationsdichte stellen Erfolgspotenziale dar, die zum größten Teil auf den Humanpotenzialen basieren und die aufgrund der hohen spezifischen Unternehmensausrichtung nicht handelbar bzw. transferierbar auf Konkurrenzunternehmen sind. Solche Potenziale können also nur intern erschlossen werden.⁴²⁸

Zusammenfassend können die in einem Unternehmen akkumulierten Humanpotenziale nur bedingt imitiert und transferiert werden, was es für Wettbewerber schwierig macht, diese Potenziale in gleicher Struktur und Qualität aufzubauen. Damit ist die notwendige, aber nicht die hinreichende Bedingung dafür gegeben, dass Humanpotenziale eine strategische Relevanz zur Erzielung langfristiger Wettbewerbsvorteile besitzen. Voraussetzung ist die Lösung des Transformationsproblems.⁴²⁹ Voraussetzung hierfür ist zudem, dass die Ressourcen die Fähigkeit zur Nutzenstiftung am Markt besitzen.⁴³⁰ Allerdings kann das Nutzenpotenzial unternehmensspezifischer Humanressourcen auch nicht über eine formale – auf die Unvollkommenheit der Faktormärkte und der sich daraus ergebenden Ressourcenverteilung innerhalb des Unternehmens bezogene – Ebene hinaus durch die ressourcenorientierte Perspektive eindeutig expliziert werden. Kritiker des Resource-Based View merken an, dass eine differenzierte Diskussion über die unternehmensinternen Prozesse und die Wirkungsrichtungen der betrieblichen Ressourcen innerhalb der Wertschöpfungskette eines Unternehmens im Rahmen des ressourcenorientierten Ansatzes gar nicht stattfindet. Begründet wird diese Kritik dadurch, dass die Erfolgspotenziale eines Unternehmens auf der Verdichtung unterschiedlicher Ressourcen und auf einer hohen Komplexität der im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen⁴³¹ basieren. Damit wird ein em-

⁴²⁷ Vgl. Anderson, E./Weitz, B.A., 1986, S. 9f, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 10. Die Wertdifferenz zwischen dem optimalen Einsatz einer Ressource und dem unternehmensspezifischen besten Verwendungszweck wird im Allgemeinen als Quasi-Renten-Potenzial einer Ressource bezeichnet. Ein hohes Quasi-Renten-Potenzial stellt das Humanpotenzial dann dar, wenn es eine hohe unternehmensspezifische Funktion aufweist, bspw. im F&E-Bereich oder im Vertrieb (Key Account Management). Vgl. hierzu Castanias, R.P./Helfrat, C.E., 1991, S. 161ff. Quellen angeführt bei Touet, M., 1997, S. 10

⁴²⁸ Vgl. Mahoney, J.T./Pandian, J.R., 1992, S. 364, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 10

⁴²⁹ Vgl. Kap. 2.2.2. und die dortigen Ausführungen zum Transformationsproblem.

⁴³⁰ Vgl. Touet, M., 1997, S. 10

⁴³¹ Den Aussagen des ressourcenorientierten Ansatzes im Rahmen des strategischen Managements zufolge stellen die Kompetenzen in einem Unternehmen eine Art Sonderform unternehmensspezifischer Ressourcen dar. Sie gelten als Grundlage für langfristige Unternehmenserfolge und ergeben sich aus komplexen Interaktionsmustern zwischen humanen und physischen Ressourcen. Bei den Kernkompetenzen, die für die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens von zentraler Bedeutung sind, handelt es sich sowohl um technologische als auch um organisatorisch-administrative Kompetenzen. Sie können je nach der Wertekette im Unternehmen als (1) ressourcenbasierte (z.B. ein effizientes Beschaffungsmanagement), (2) transformatorische (z.B. ein ausgeprägtes F&E-Management), (3) outputorientierte Kompetenzen (z.B. gute Serviceleistungen) sowie (4) allgemeine Managementkompetenzen (z.B. ein funktionierendes strategisches Planungssystem) aufgefasst

pirischer Zugang zu diesen Erfolgspotenzialen erschwert.⁴³² Grundsätzlich gelten in der allgemeinen Literatur zur strategischen Unternehmensführung neben den finanziellen, strukturellen und technischen Potenzialen die Humanpotenziale als einschlägige interne Erfolgspotenziale.⁴³³ Auch Ausführungen und empirische Erhebungen zu den „kritischen Erfolgsfaktoren“ eines Unternehmens unterstreichen den hohen Grad des Nutzenpotenzials der betrieblichen Humanressourcen, insbesondere im Führungskräftebereich.⁴³⁴ Ähnliche Einschätzungen durchziehen die gesamte Managementliteratur (vgl. hierzu insbesondere die populäre Arbeit von *Peters/Waterman*, die die „weichen“ Faktoren als für den Unternehmenserfolg entscheidend herausstellen), in der die in Unternehmen aggregierten Humanpotenziale als Ressourcen mit großem (für viele Unternehmen wahrscheinlich mit dem größten) Nutzenpotenzial als zentraler Faktor für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens dargestellt werden.⁴³⁵

Die ressourcenorientierte Betrachtung eines Unternehmens richtet den Blick also auf diejenigen Ressourcen, die als Grundlage für Wettbewerbsvorteile dienen und die sich von der Konkurrenz unterscheiden. Insbesondere wird dabei deutlich, dass Unternehmen interne Ressourcen als Potenziale von Wettbewerbsfähigkeit verstehen müssen, um langfristige Erfolge erreichen zu können. Entscheidend sind hier die Humanressourcen. Erst das Aufschließen menschlicher Handlungs- und Leistungspotenziale, die für langfristige betriebliche Ziele genutzt werden, stellen Wettbewerbsvorteile in Aussicht. Sie stellen aber nicht in jedem Fall einen Wettbewerbsvorteil dar. Sie müssen bestimmt, erschlossen und entwickelt werden. Damit lenkt der Resource-Based View den Blick auf den Unternehmensbereich Personal (und Organisation). Das Personalmanagement erhält die entscheidende und relevante Aufgabe, die Ergiebigkeit der

werden. Vgl. Hierzu Rasche, C., 1994, S. 148ff sowie die Definitionen zu Kernkompetenzen von Collis, D.J., 1991, S. 82ff und Prahalad, C.K./Hamel, G., 1990, S. 82. Quellen angeführt bei Touet, M., 1997, S. 191. Vgl. in diesem Zusammenhang auch die Diskussion der Bedeutungsvielfalt des Kompetenzbegriffs in Kap. 2.3.3.

⁴³² Vgl. Touet, M., 1997, S. 11.

⁴³³ Gälweiler hat den Begriff „strategisches Erfolgspotenzial“ geprägt und versteht darunter das gesamte Gefüge aller produkt- und marktspezifischen erfolgsrelevanten Voraussetzungen, die spätestens dann existieren müssen, wenn es um die Realisierung des Erfolgs geht. Vgl. Gälweiler, A., 1987, S. 26, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 11. Insbesondere bringt er das Erfolgspotenzial mit der Führung in Zusammenhang, wobei er ihre Aufgabe darin sieht, hinreichend hohe und sichere Erfolgspotenziale zu suchen, auf- und auszubauen und zu erhalten. Damit werden die Erfolgspotenziale zu Steuerungsmechanismen des strategischen Managements und zugleich maßgeblich für die operative Führung. Hier findet sich bereits der Gedanke, dass es letztendlich auf die relative Positionierung zur Konkurrenz ankommt. Damit verbunden wird der Begriff des Nutzenpotenzial geprägt, das als eine in der Umwelt, im Markt oder in der Unternehmung latent oder aktuell vorhandene Konstellation bezeichnet, die durch Aktivitäten des Unternehmens zum Vorteil aller Bezugsgruppen erschlossen werden kann. Vgl. Bleicher, K., 1996, S. 390f

⁴³⁴ Vgl. Hoffmann, 1986, S. 823ff, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 12. Im Rahmen der Erfolgsfaktorenforschung wird versucht, aus einer großen Anzahl möglicher Erfolgsdimensionen und -ursachen die bedeutendsten herauszusuchen, die für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens verantwortlich sind. Zum Konzept der kritischen Erfolgsfaktoren vgl. u.a. Leidecker, J.K./Bruno, A.V., 1984, S. 23ff, Peters, T.J./Waterman, C.H. 1989 und kritisch dazu Fritz, W., 1990, S. 90, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 12

⁴³⁵ Vgl. Peters, T.J./Waterman, C.H., 1989. Vgl. z.B. Malik, F., 1994, S. 91, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 13 und Wunderer, R., 1992, S. 148, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 13

Potenziale durch bestimmte personalwirtschaftliche Praktiken zu erschließen.⁴³⁶ Als geeignet erscheinen eigenentwickelte Maßnahmen oder Methoden, die sich an den spezifischen Bedingungen des Unternehmens ausrichten. Es wird vermutet, dass insbesondere ein an diese Bedingungen angepasstes Führungskonzept, welches das Management menschlicher Arbeitsleistung zum entscheidenden Kompetenzfeld und damit die Entwicklung der unternehmensinternen Personalressourcen, d.h. die Entfaltung der Potenziale des Personals, zur Voraussetzung für die zukünftige Leistungsfähigkeit eines Unternehmens macht, im Wettbewerbssinne erfolgversprechend ist.⁴³⁷

⁴³⁶ Vgl. Ridder, H-G. et al., 2001, S. 39 und die Ausführungen in Kap. 4.

⁴³⁷ Vgl. Ridder, H-G. et al., 2001, S. 82

2.6 Eine kurze Zusammenfassung zur Rekonstruktion des Potenzialbegriffs

Die Erweiterung von Leistungsbeurteilung um die Prognose in der Zukunft zu erbringender Leistung führte zum Begriff der „potenziellen Leistung“ i.S.v. Potenzial zur Leistung.⁴³⁸ Eine solche Prognose beschreibt die Möglichkeit einer Person zur Aneignung von Qualifikationen als Voraussetzung für die Leistungserstellung in der Zukunft. So wird der inhaltlich vage Potenzialbegriff umschrieben als „die als Anlage vorhandenen Möglichkeiten einer Person zur Entwicklung von Qualifikationen“ und als „noch zu entwickelnde Anlage“. Dabei lenkt der Potenzialbegriff den Blick auf die (ihm zugrundeliegende) persönlichkeitsorientierte Dimension und wird charakterisiert durch Bezugnahme auf künftige Anforderungen (organisatorische Dimension). Es sind also die personalen und organisatorischen Voraussetzungen sowie die personale und organisationale Entwicklung, die für die Potenzialnutzung, -entfaltung und -entwicklung ausschlaggebend sind.

Mit dem Begriff der Qualifikationen und des Qualifikationspotenzials wird der Potenzialbegriff auf der einen Seite präzisiert (Qualifikationspotenzial als potenziell realisierbares Arbeitsvermögen eines Menschen) und erhält eine individualisierende Komponente (vgl. Kap. 2.2.3.). Auf der anderen Seite erfährt der Qualifikationsbegriff durch die Kompetenzforschung eine Abwertung. Qualifikationen werden in dieser Diskussion gemäß des traditionellen Anforderungsdenkens als vergangenheits- oder gegenwartsorientiert gesehen. Sie stellen keine inneren Voraussetzungen selbstorganisierten Handelns (Selbstorganisationsdispositionen) dar und können – betrachtet man den Aspekt der Operationalisierung – bereits durch positionsspezifische und standardisierbare Merkmale ermittelt werden.⁴³⁹

Im Zusammenhang mit der Potenzialbeurteilung kristallisiert sich heraus, dass das Potenzial insbesondere Eigenschaften wie Talent, Begabung und geistige Fähigkeiten beinhaltet, die latent vorhanden sind, aber noch nicht genutzt (realisiert) werden oder die einer Entwicklung bedürfen, um zur Entfaltung zu gelangen. Die Zukunftsbezogenheit des Potenzialbegriffs verweist auf das Problem, Potenziale zu ermitteln und zu analysieren, d.h. inwieweit beobachtbares Verhalten oder Handeln als Indikatoren für zukünftiges Verhalten schließen lässt. Damit ergibt sich für die Potenzialbeurteilung die Aufgabe der Bestimmung der individuellen Entwicklungsfähigkeit der Mitarbeiter und ein grundsätzlicher Wechsel der Orientierung der Beurteilung von

⁴³⁸ Obwohl die Begriffe Leistung und Potenzial strikt getrennt werden müssen, treten sie doch immer wieder in Kombination auf. In diesem Zusammenhang verweist Leistung immer auf die betriebliche Leistungserstellungskomponente und auf die Mitarbeiter i.S.e. Verbrauchsguts. Vgl. Kap. 2.1.

⁴³⁹ Vgl. Kap. 2.3.3. und das traditionelle Qualifikationsverständnis von Erpenbeck, J./v. Rosenstiel, L., 2003, XI

den Anforderungen (einer Stelle) hin zur Person und ihren Eigenschaften.⁴⁴⁰ Es sind insbesondere die Persönlichkeitsmerkmale, die als Bezugssystem zur inhaltlichen Bestimmung von Qualifizierungspotenzial herangezogen werden und im Rahmen der Potenzialbeurteilung Aufschluss geben sollen über die Entwicklung und Entwickelbarkeit von Qualifikationen bei entsprechenden Personen (vgl. Kap. 2.2.3.). Derartige Informationen beziehen sich insbesondere auf verallgemeinerbare Anforderungen und eröffnen, neben den Persönlichkeitsmerkmalen (Fähigkeit, erforderliche Qualifikationen je nach Bedarf herstellen zu können), die Diskussion über die Schlüsselqualifikationen (Fähigkeiten und Fertigkeiten, deren Bestimmung in Abhängigkeit unterschiedlicher Grade von Unsicherheit erfolgt).

Der Begriff der „Schlüsselqualifikationen“ ist eng verwandt mit dem Potenzialkonzept. Durch das Vorhandensein oder die Entwicklung von Schlüsselqualifikationen wird beim Mitarbeiter die Fähigkeit erzeugt, sich Qualifizierungsqualifikationen anzueignen, wodurch die Entfaltung der beim Mitarbeiter „vorhandenen“ Potenziale gefördert werden kann. Dabei geht es um den Aufbau grundlegender Kenntnisse und Fähigkeiten zum Erwerb neuer Kenntnisse und Fähigkeiten (vgl. Kap. 2.3.) und damit um die Notwendigkeit permanenter organisationaler Lernprozesse.⁴⁴¹

Im Zusammenhang mit der Leistungssteigerungsmöglichkeit wird der Entwicklungsbegriff inhaltlich bestimmt – und zwar durch den Ausweis von Qualifikationsdefiziten, d.h. Entwicklungsbedarf. An dieser Stelle wird der Potenzialbegriff den Anforderungen einer Organisation gegenübergestellt. Damit einher geht die Vermutung, dass die personale Entwicklung der Mitarbeiter durch bestimmte Maßnahmen steuerbar ist sowie die Annahme, dass grundsätzlich alle Personen als entwicklungsfähig gelten müssen (wenngleich auch in unterschiedlichem Ausmaß), unabhängig von unterschiedlichen Bedingungen und Chancen (vgl. Kap. 2.2.1. und 2.2.5.). Zu Bedenken gelten hier allerdings die Ausführungen zur Problematik der „Steuerungs-lücke“ bei *Neuberger* (vgl. Kap. 2.2.2.)

In Abgrenzung zur Anforderungsorientierung (Defizitreduktion) erfährt der Potenzialbegriff durch die Potenzialorientierung (Potenzialproduktion) eine Erweiterung. Dabei wird Potenzialproduktion in einem engeren Verständnis aufgefasst als die Entfaltung bisher noch nicht realisierter Potenziale, in einem weiteren Verständnis als die Schaffung neuer, noch nicht da gewe-

⁴⁴⁰ An dieser Stelle wurden die idiosyncratic jobs nach Röllinghoff angesprochen, wonach sich die Stellenbildung und -besetzung nach den individuellen persönlichen Eigenschaften ausrichtet (individualisierter Personaleinsatz, vgl. Röllinghoff, S., 1995).

⁴⁴¹ Dieser Aspekt wird in Kap. 4.2.2. näher beleuchtet.

sener Potenziale.⁴⁴² Mit der Potenzialorientierung bekommen die Mitarbeiterpotenziale eine zentrale Bedeutung, wenn es um die ökonomischen Planungen (z.B. Markt- oder Technologieorientierung) eines Unternehmens geht. Die Mitarbeiter übernehmen in dieser Orientierung eine initiierende Rolle, wenn es darum geht, die vorhandenen Qualifikationsmerkmale so zu entwickeln, dass für ungewisse Zukünfte geplant werden kann, was das Unternehmen zukünftig herzustellen in der Lage sein wird (Umkehrung der traditionellen Planungskette). Drei Merkmale werden deutlich, die das Potenzial des Personals ausmachen und die im Rahmen einer potenzialorientierten Personalentwicklung gefördert werden sollen: Selbstentwicklung, Entwicklungsfähigkeit (als Voraussetzung), Persönlichkeitsentwicklung (vgl. Kap. 2.4.3., 2.4.4.).

Die zukunftsgerichtete Personalforschung befasst sich mit der Frage, von welchen persönlichen Eigenschaften auf individuelle Fähigkeiten geschlossen werden kann, inhaltlich unsichere (weil in der Zukunft liegende) Potenziale zu entfalten. Dabei wird deutlich, dass die Beurteilung von Entwicklungsfähigkeit im Rahmen betrieblicher Auswahlentscheidungen in erster Linie Führungskräfte betrifft. Ist bestimmt, welche Eigenschaften als erfolgversprechend gelten sollen, so ist es Aufgabe des Personalmanagements, diese Eigenschaften bei den ausgewählten Entwicklungskandidaten zu diagnostizieren (Leistungsbeurteilung) oder prognostizieren (Potentialbeurteilung) und durch entsprechende Maßnahmen zu fördern und zu entfalten. Die anforderungsorientierte Personalentwicklung führt jedoch eher zu unbefriedigenden Lösungen. Eine Beseitigung von Qualifikationslücken kann nur durch eine Anpassungsqualifizierung (Anpassung von Kenntnissen) erfolgen und bezieht sich nur auf Verhaltensweisen zur Ausführung bestimmter Arbeitstätigkeiten. Diese reduzierte Sichtweise lenkt den Blick notwendigerweise auf die potenzialorientierte Personalentwicklung.

Im Zusammenhang mit dem strategischen Ressourcenmanagement wird der Potenzialbegriff auf eine neuartige, abstraktere Ebene gehoben. Neben den Humanressourcen und der empfohlenen engen Verknüpfung von Personal- und Unternehmensstrategie kristallisieren sich bestimmte eigenschaftsorientierte Prozesse heraus, die die Humanressourcen bewältigen müssen, um Erfolgspotenziale generieren zu können: das Management der Führung, des Wissens und des Wandels (vgl. Kap. 2.5.1.).

Die Aussage, dass Potenzialentwicklung ein Ausschlag gebender Wettbewerbsvorteil ist, schließt an fähigkeitsorientierte Ansätze an, wie den „Resource-Based View“. Dieser Ansatz

⁴⁴² Diese Potenziale könnten als Metapotenzen bezeichnet werden. In Kap. 4. werden die Bedingungen und mögliche Operationalisierungsfelder zur Produktion oder Entwicklung von Potenzialen aufgezeigt. Dabei wird deutlich, dass die Potenzialproduktion i.S.v. Erzeugung neuer Potenziale immer wieder auf Vorhandenes (Angelegtes) zurückgreift.

geht von der Suche nach und Entwicklung von Kernfähigkeiten einer Unternehmung aus und drückt die verstärkte Innenorientierung des strategischen Managements aus. Das heißt, dass der Erfolg von Unternehmungen auf unternehmungsinterne Faktoren („inside-out“-Perspektive) zurückgeführt werden kann. In dieser neueren Forschungsströmung gilt es, grundsätzlich alle betrieblichen Ressourcen zur Generierung dauerhafter Wettbewerbsvorteile zu nutzen (physischer und humaner Natur), die bestimmten Merkmalen genügen (wertvoll, selten, nicht imitierbar)⁴⁴³. In besonderem Maße werden den Humanressourcen diese Merkmale zugeschrieben und damit die strategische Relevanz des Personalmanagements zur Entwicklung der Humanressourcen herausgestellt.

Neuartiges sowie eine inhaltliche Öffnung des Potenzialbegriffs als *Entwicklungsmöglichkeit* und nicht nur als *Entwicklungsbestimmtheit* wird durch das Beleuchten möglicher Aspekte zur Realisierung von Potenzialentwicklung dargestellt. Dazu werden in einem ersten Schritt die Potenziale beurteilt, d.h. Personalinformationen erzeugt zum Zwecke der Förderung und Entwicklung des Personals. Dieser Themenkomplex wird im nachfolgenden Kapitel erörtert. In einem zweiten Schritt wird versucht, die Bedingungen einer möglichen Potenzialproduktion (verstanden als Entfaltung und Schaffung von Potenzialen) aufzuzeigen und eventuelle Gestaltungsfelder darzulegen (vgl. Kap. 4).

⁴⁴³ Auch die entsprechende Gestaltung der Organisation gehört zu den Merkmalen zukünftigen Erfolgs. Die organisatorischen Voraussetzungen können jedoch nur bedingt den Humanressourcen zugeschrieben werden. Ein Ansatz der Zuschreibung wäre hier das Erkennen und folglich die Steuerung des Wandels und die Schaffung der hierfür nötigen Voraussetzungen. Vgl. Kap. 4.2.2.

3 Verfahren, Anforderungen und Perspektiven der Potenzialbeurteilung

Mit der Fokussierung auf die Potenziale von Mitarbeitern ist auch ein teilweiser Wandel des Bildes vom Mitarbeiter verbunden, was im „Human Resource Management“ deutlich zum Ausdruck kommt. Vor diesem Hintergrund soll die Potenzialbeurteilung einschätzen, ob Einzelne oder Mitarbeitergruppen zukünftige Anforderungen zu bewältigen in der Lage sind oder durch geeignete Entwicklungsmaßnahmen dazu gebracht werden können. Da sich die Potenzialbeurteilung an den zukünftigen Qualifikationen orientiert, wird sie auch als „Erfolgsprognose“ bezeichnet.⁴⁴⁴ Der Potenzialbegriff kennzeichnet dementsprechend vorhandene, jederzeit realisierbare und künftig relevante Qualifikationen, häufiger jedoch (noch) nicht vorhandene, aber durch Entwicklungsmaßnahmen zu entfaltende und künftig nutzbare Qualifikationen, sowie die grundsätzliche Fähigkeit einer Person, relevante Qualifikationen bei Bedarf zu entwickeln.⁴⁴⁵

Die potenzialorientierte Perspektive der Personalentwicklung fokussiert sowohl auf die Aktivierung bestehender Potenziale der Mitarbeiter, als auch auf die direkte Förderung der Qualifikationspotenziale und Persönlichkeitsmerkmale, die als Voraussetzung zur Erfüllung zukünftiger Aufgaben gelten.⁴⁴⁶ Dabei drückt Potenzial die als Anlage vorhandene Möglichkeit der Qualifikationsentwicklung aus und die daraus resultierende Veränderung dieser Möglichkeit selbst. Es ist also die Frage zu beantworten, von welchen personalen Eigenschaften oder Verhaltensweisen man auf eine (hohe) Entwicklungsfähigkeit schließen kann bzw. welche Merkmale als charakteristisch gelten, um Entwicklungsfähigkeit abschätzen zu können.⁴⁴⁷ Hauptziel der Potenzialbeurteilung ist es, eine zukunftsgerichtete und qualitativ hochwertige Personal(entwicklungs)planung betreiben zu können.⁴⁴⁸

Dieser im folgenden Kapitel zu rekonstruierende Problemkreis soll durch das Aufzeigen der Verfahren, Anforderungen und Perspektiven von Potenzialbeurteilung beleuchtet werden. Dabei werden insbesondere die theoretischen und methodischen Grundlagen und Bedingungen der Beurteilung von Potenzial erörtert.

⁴⁴⁴ Vgl. Domsch, M./Gerpott, T.J., 1987, Sp. 1652

⁴⁴⁵ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 158

⁴⁴⁶ Vgl. Stäbler, S., 1999, S. 127. Eine wichtige Aufgabe der Personalentwicklung ist dabei die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen, um die Potenziale besser zur Entfaltung zu bringen und sie gestaltend fördern zu können. Vgl. Müller, H-J., 1994, S. 128

⁴⁴⁷ Vgl. Bartölke, K./Grieger, J., 1993a, S. 14

⁴⁴⁸ Neben der Personalentwicklungsplanung wird Potenzialbeurteilung auch zum Zwecke der Personalauswahl- und Einsatzplanung, Mitarbeiter- und Nachwuchsförderung, Laufbahn- und Karriereplanung, etc. betrieben. Vgl. hierzu Kap. 2.2.1.

3.1 Potenzialbeurteilung im personalwirtschaftlichen Zusammenhang

3.1.1 Die Herausforderung der Beurteilung von Leistung in der Zukunft

Bedenkt man die primäre strategische Aufgabe des Personalmanagements, das jeweils erforderliche Potenzial des Personals zum richtigen Zeitpunkt für die Zwecke der betrieblichen Leistungserstellung bereitzustellen, so ergibt sich hieraus in erster Ableitung die Begründung für die Leistungsbeurteilung. Dabei meint Leistungsbeurteilung die Diagnose oder Feststellung von Leistungen eines Mitarbeiters, die er in der Vergangenheit oder gegenwärtig erbracht hat bis zum aktuellen Zeitpunkt der Beurteilung. Die Leistungsbeurteilung versteht sich somit als Funktion vorab bestimmter Nutzungs- bzw. Verwertungsoption und trifft Aussagen über konkrete Inhalte und Abläufe von Leistungsprozessen, die erforderliche Tätigkeiten definieren und organisatorisch als Stelle zusammengefasst werden.⁴⁴⁹ Die Abbildung der erbrachten Leistung ist dann besonders genau, je exakter die erforderlichen Tätigkeiten und Anforderungen beschrieben werden können. Entsprechen die aus dem Leistungsprozess resultierenden Arbeitsergebnisse den gestellten Erwartungen (Anforderungen), dann kann das Arbeitsvermögen, das zur Bewältigung der Tätigkeiten beim Mitarbeiter vorausgesetzt wird, als funktional bezeichnet werden.⁴⁵⁰

Im Umkehrschluss ist abzuleiten, dass für die Potenzialbeurteilung die Abbildungsfunktion umso unschärfer wird, je weniger präzise die erwarteten Ergebnisse inhaltlich bestimmt oder bestimmbar sind. Wenn also nicht Beobachtbares als Basis für eine Beurteilung herangezogen wird, dann muss eine Prognose über die voraussichtlichen zukünftigen Qualifikationen und Leistungen eines Mitarbeiters gewagt werden.⁴⁵¹ So kann bspw. „Das Potenzial für Entwicklung (..) durch die Abschätzung von Wirksamkeitswahrscheinlichkeiten von Entwicklungsmaßnahmen (Personalentwicklung) bestimmt werden, welche zur Erreichung eines bestimmten Potenzials als erforderlich erachtet werden.“⁴⁵²

Die Potenzialbeurteilung kennzeichnet demnach das (Personal-) Entwicklungspotenzial, also das Potenzial zur Qualifizierung und Erzeugung von Qualifikation und gibt damit Hinweise auf den „Gebrauchswert“ (d.h. die künftige Arbeitsleistung) eines Mitarbeiters für die Organisation in der Zukunft.⁴⁵³ Die Leistungsbeurteilung als Diagnoseinstrument stellt die Entwicklungsbe-

⁴⁴⁹ Vgl. Rauner, F., 1991, S. 174 und die Ausführungen zur Leistungsbeurteilung in Kap. 2.2.4.

⁴⁵⁰ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 50

⁴⁵¹ Meist geschieht dies durch eine Extrapolation auf das Leistungsverhalten in zukünftigen Situationen. Vgl. Preiser, S., 1992, S. 9

⁴⁵² Bartölke, K./Grieger, J., 1993a, S. 14

⁴⁵³ Die Information über den Gebrauchswert oder auch die Verwendungsoption der Potenzialbeurteilung spielt bei Personalentscheidungen regelmäßig eine große Rolle, wenn eine Orientierung auf die strategische Nut-

dürftigkeit, abhängig von und relativ zu den jeweiligen Anforderungen fest. Die Potenzialbeurteilung als Prognoseinstrument dagegen bezieht sich auf Anforderungen oder Erwartungen, die wahrscheinlich oder ungewiss sind, da in der Zukunft liegend, und damit auf die *Entwicklungsfähigkeit*.

Soll nun konkret das Problem beleuchtet werden, Potenzial beim Mitarbeiter festzustellen, um damit Entscheidungen über Maßnahmen zur Personalentwicklung zu treffen, so ist eine weitverbreitete Methode die Portfolio-Analyse.⁴⁵⁴ Insbesondere wird zur Klärung des Zusammenhangs von Performance und Potenzial das Portfolio-Modell von *Odiorne* herangezogen. In diesem Modell wird unter der Voraussetzung sich verändernder Anforderungen die aktuelle oder vergangene Leistung des Personals in Beziehung zu der von ihm künftig erwarteten Leistung, also sein Leistungs- oder Qualifikationspotenzial gesetzt.⁴⁵⁵ Die Darstellung erfolgt in einer Matrix mit vier Dimensionen (Workhorses, Stars, Deadwood, Problem employees) – abhängig vom Grad der aktuellen Leistung und des Potenzials.⁴⁵⁶ Die Aussagekraft dieses Portfolios ist aus verschiedenen Gründen bescheiden, insbesondere dann, wenn Vorgesetzte unsystematisch und ohne spezifizierende Merkmalsausprägungen ihre Vorurteile über ihre Mitarbeiter abgeben. Dazu kommt, dass das Modell nur relative Vergleiche innerhalb definierter Bereiche zulässt und eine genaue Festlegung erzwingt: Mitarbeiter in Bereichen mit hoher unternehmensstrategischer Bedeutung werden genauso behandelt wie Mitarbeiter in Bereichen mit geringer unternehmensstrategischer Bedeutung.⁴⁵⁷ Außerdem erzeugt eine derartig abstrakte Klassifizierung von Personal häufig die Vorstellung, Zusammenhänge möglichst plausibel erklären zu müssen und gezielt Hinweise zur Begründung der Mitarbeiterzuordnung in der Matrix zu ge-

zung der Humanressourcen angestrebt wird. Vgl. hierzu auch Grieger, J., 1997, S. 120 oder zur Verwertungsoption Neuberger, O., 1980, S. 36

⁴⁵⁴ Der Grundgedanke der Portfolioanalysen kommt aus der Investitionstheorie, in der Entscheidungsobjekte mit den Dimensionen Rendite und Risiko analysiert werden. Vgl. hierzu Scholz, C., 1987, S. 187. Bei der Potenzialbeurteilung durch eine personale Portfolio-Analyse liegt die Annahme zugrunde, dass die Aufwendungen für Personalentwicklung als Investition betrachtet werden, die unter dem Gesichtspunkt zu erwartender Rückflüsse in der Zukunft (Erträge) getätigt werden. Das „personale Äquivalent“ zum erwarteten Ertrag, also die zukünftige Qualifikation, soll im Rahmen dieser Beurteilungsform eingeschätzt werden. Vgl. Grieger, J., 1997, S. 158f

⁴⁵⁵ Vgl. Odiorne, G.S., 1984, S. 66

⁴⁵⁶ Im ersten Feld (aktuelle Leistung hoch, Potenzial niedrig) gelten diese Mitarbeiter bzgl. der gegenwärtigen Anforderungen als nicht entwicklungsbedürftig und für zukünftige Anforderungen als nicht entwicklungsfähig (Workhorses).

Im zweiten Feld (aktuelle Leistung hoch, Potenzial hoch) gelten diese Mitarbeiter bzgl. der gegenwärtigen Anforderungen als nicht entwicklungsbedürftig, aber für zukünftige Anforderungen als entwicklungsfähig (Stars).

Im dritten Feld (aktuelle Leistung niedrig, Potenzial niedrig) gelten diese Mitarbeiter bzgl. der gegenwärtigen Anforderungen als entwicklungsbedürftig, aber für zukünftige Anforderungen als nicht entwicklungsfähig (Deadwood).

Im vierten Feld (aktuelle Leistung niedrig, Potenzial hoch) gelten diese Mitarbeiter bzgl. der gegenwärtigen Anforderungen als entwicklungsbedürftig und für zukünftige Anforderungen als entwicklungsfähig (Problem employees).

⁴⁵⁷ Vgl. Ridder, H-G., 1999, S. 232

ben. Daraus resultiert auch das Problem der Einseitigkeit, wenn nur aus der alleinigen Einschätzung des Vorgesetzten die Einordnung in ein bestimmtes Feld des Portfolios vorgenommen wird. Insbesondere dann spielen viele Einflüsse eine Rolle, wenn es um künftige, augenblicklich nicht verwertete Fähigkeiten geht, die es zu entwickeln gilt, sodass der Faktor „Person“ als Gesamtheit betrachtet werden muss. Wenn ein Vorgesetzter eine Prognose abgibt, dann bleibt zu befürchten, dass er nicht detailliert informiert ist über die Erwartungen, die die angedachte Karriereplanung seiner Mitarbeiter mit sich bringt. Denn wie viele alternative Laufbahnen kennt ein durchschnittlicher Vorgesetzter wirklich? Hier bleibt anzumerken, dass es besser wäre, derartige Prognosen eher anforderungsorientiert als positionsorientiert zu halten,⁴⁵⁸ und dadurch die Komplexität einer Person insgesamt besser zu erfassen und richtig einschätzen zu können.

Problematisch an der Portfolio-Analyse ist weiterhin, dass das Denken in solch absoluten (oder besser: verabsolutierenden) Kategorien oft zu formalisierten Entscheidungsregeln führt, z.B. welchen Maßnahmen sollen Mitarbeiter unterzogen werden unter Berücksichtigung des vom Management vorab definierten Entscheidungstatbestandes (z.B. Nachwuchsförderung ausbauen oder High Potential-Pool aufbauen).⁴⁵⁹ Diese Tatsache wiederum führt in Bezug auf die Potenzialbeurteilung zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung in der Form, dass der Gewährung von Entwicklungsmöglichkeiten auch eine reale und beobachtbare Entwicklung folgt, wohingegen ein Versagen von Entwicklungsmöglichkeiten die automatische Diagnose von fehlendem Potenzial nach sich zieht.⁴⁶⁰

Positiv ist für das Personal-Portfolio anzumerken, dass formalisierte Entscheidungsregeln zu einer Verringerung der Entscheidungskomplexität und damit zu einer Erhöhung der Entscheidungssicherheit führen können. Das wiederum kann zu einer Entlastung des Entscheiders, zumindest im Hinblick auf den Aufwand der Informationssuche, führen. Dieser Aspekt gibt jedoch noch keinen Hinweis auf die grundsätzliche Bedeutung und Brauchbarkeit personaler Portfolios, sondern schärft vielmehr den Blick für die wirtschaftliche Sinnhaftigkeit einer solchen Methode bzw. stellt die Frage nach der Funktionalität von Kriterien für Potenzial.⁴⁶¹

Auch wenn aus den bisherigen Ausführungen hervorgeht, dass das personale Portfolio mit einigen Problemen behaftet ist, so werden doch zwei Aspekte deutlich:

⁴⁵⁸ Vgl. Neuberger, O., 1980, S. 36

⁴⁵⁹ Zu weiteren Beispielen für Strategien der Portfolio-Analyse siehe Elsik, W., 1992, S. 85ff

⁴⁶⁰ Vgl. Heckhausen, H., 1989, S. 6

⁴⁶¹ Vgl. Mauthe, K.D./Roventa, P., 1982, S. 197ff und zur Beurteilung von Portfolio-Methoden, die in der Praxis eine Abwendung von theoretischen Rahmenbedingungen verlangen, ebenda. Vgl. hierzu auch Kap. 2.1. und die Beschreibung zukünftiger Eignungsmerkmale von Potenzial.

- die Dimensionen Leistung und Potenzial können nicht unabhängig voneinander betrachtet werden
- die Problematik der Art des Problemlösungsdenkens, die in solchen zweidimensionalen Matrizen zur Grundlage von Personalentscheidungen führt.⁴⁶²

Denkt man den ersten Aspekt in Bezug auf die Maßnahmen und Organisation von Personalentwicklung, so wird deutlich, dass für die Entwicklung und Nutzung von Personalpotenzial, insbesondere für zukünftige Aufgaben, die zeitliche Dimension – analog

zur Diagnose und Prognose von Personalinformation – das ausschlaggebende Differenzierungskriterium für Personalentwicklungsmaßnahmen sein wird. Das bedeutet, dass die Formen, Reichweiten und Inhalte dieser Maßnahmen unterschiedlich ausgestaltet werden müssen, je nachdem, welche Informationen über aktuelle Qualifikationsdefizite oder nicht hinreichend genau bekannte zukünftige Erfordernisse vorhanden sind.

Demnach orientiert sich die Personalentwicklung grob an zwei Ausprägungen:⁴⁶³

1. Die Orientierung an der inhaltlichen Bestimmung von Qualifizierung (Entwicklungsbedarf) und damit an *Qualifikationsdefiziten*. Aussagen hierzu werden aus der Quelle der Leistungsbeurteilung erworben.
2. Die Orientierung an der Förderung von Entwicklungsfähigkeit (Fähigkeit zur Entwicklung von inhaltlich noch nicht exakt feststellbaren Qualifikationen) und damit am *Qualifizierungspotenzial*. Aussagen hierzu werden aus der Quelle der Potenzialbeurteilung erworben.⁴⁶⁴

Für den Fall des Qualifizierungspotenzials schließt sich die Frage an, wie Maßnahmen für die Potenzialbeurteilung aussehen können bzw. welche Verfahren geeignet erscheinen, Potenzial zu entfalten, weiterzuentwickeln und identifiziertes Potenzial zu nutzen. Weiter ist danach zu fragen, welche organisatorische Basis und strukturellen Rahmenbedingungen dafür vorhanden sein müssen und wo die Grenzen einer potenzialorientierten Beurteilung liegen. Bevor in den nachfolgenden Kapiteln versucht wird, eine Antwort auf diese Fragen zu geben, wird zum Zwecke eines besseren Grundverständnisses über die Reichweite dessen, was die Potenzialbe-

⁴⁶² Vgl. Grieger, J., 1997, S. 161. An dieser Stelle darf angemerkt werden, dass das Treffen von Entscheidungen innerhalb der komplexitätsreduzierten Schablone eines Portfolios in eigenartiger Weise korrespondiert mit der Anforderung an die Qualifikation von Mitarbeitern, komplexe Sachverhalte auf ihre einfachen Kernelemente zu reduzieren.

⁴⁶³ Diese Orientierung ist i.d.R. unabhängig davon, ob ein personales Portfolio oder andere Methoden der Potenzialeinschätzung zur Anwendung gelangen.

⁴⁶⁴ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 96

urteilung alles leisten kann, die Frage erörtert, welche Ziele die Potenzialbeurteilung verfolgt und welche Strategien sie einnehmen kann.

3.1.2 Grundsätzliches zu Zielsetzungen und Strategien der Potenzialbeurteilung

Die Potenzialbeurteilung, die in der Literatur mehrheitlich als Personalbeurteilung (anstelle von Eignungsbeurteilung)⁴⁶⁵ bezeichnet wird, unterscheidet sich von der Leistungsbeurteilung durch ihre prospektive Orientierung und den damit notwendigerweise einhergehenden methodischen und funktional unterschiedlichen Implikationen. Die Potenzialbeurteilung wird in der Literatur mehrheitlich als spezielle Form der Personalbeurteilung, d.h. geplante und formalisierte, zumeist standardisierte Mitarbeiterbeurteilung durch definierte Kriterien und Wahrnehmungsprozesse von Beurteilern bezeichnet.⁴⁶⁶ Sie dient vornehmlich dem „Zweck der Unterstützung von Personalentscheidungen, welche auf mögliche zukünftige Positionen der Beurteilten bezogen sind (...) und in einer Eignungsprognose resultieren.“⁴⁶⁷ Grundsätzlich ist die Potenzialbeurteilung als integraler Bestandteil einer potenzialorientierten Managementkonzeption zu sehen, die in einem mittel- bis langfristigen Beurteilungshorizont durchgeführt wird.⁴⁶⁸ Potenzialbeurteilung geht jedoch weit über das oben zitierte Verständnis und den Aspekt der Verwendungsbeurteilung⁴⁶⁹ hinaus.

Fokussiert man im Rahmen strategischer Planungsprozesse auf die Bedeutung der Humanressourcen, so sollen durch die Potenzialbeurteilung noch entwickelbare (und damit formbare) Handlungskompetenzen eines Mitarbeiters identifiziert werden, für die im Zeitpunkt der Beurteilung noch kein Anforderungsäquivalent i.S.e. hierarchischen Position im Stellengefüge des Unternehmens besteht. Die Potenzialbeurteilung ist jedoch nicht unbedingt nur als „positionsorientierte“ Beurteilung zu sehen, sondern eher als „offene“ Beurteilung.⁴⁷⁰ Das Objekt der Po-

⁴⁶⁵ Im Folgenden werden die Begrifflichkeiten „Beurteilung“, „Eignungsbeurteilung“ und „Diagnostik“ synonym verwendet. Sie bezeichnen Beurteilungen, die in und außerhalb spezifischer zu diagnostizierender Situationen vorgenommen werden und zwar von Laien oder Fachexperten.

⁴⁶⁶ So wie Neuberger die Personalentwicklung in zwei Ebenen unterteilt, erstens in *Personal-Entwicklung* und zweitens in *Personal-Entwicklung*, so lässt sich diese Einteilung auch auf die Personalbeurteilung übertragen. Was die Personal-Beurteilung betrifft, so findet diese Beurteilung nicht nur im Rahmen individueller Urteile und anschließender möglicher Entwicklungsmaßnahmen statt, sondern kann auch auf interpersonalen Beziehungen und objektivierten Rahmenbedingungen des Tätigkeitsbereichs eines Mitarbeiters ausgeweitet werden. Vgl. Neuberger, O., 1994, S. 8

⁴⁶⁷ Touet, M., 1997, S. 21 sowie die Definition von Domsch, M./Gerpott, T.J., 1995, Sp. 1695 oder Wenk, M., 1993, S. 270f, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 21

⁴⁶⁸ Vgl. Steinbichler, E., 1991, S. 401. Dabei geht man in der Literatur (und Praxis) von einem Beurteilungshorizont von drei bis acht Jahren aus. Quelle angeführt bei Touet, M., 1997, S. 22

⁴⁶⁹ Vgl. in Anlehnung dazu das Verständnis von Neuberger über Personalentwicklung, die er als „Umformung des unter Verwertungsabsicht zusammengefassten Arbeitsvermögens“ bezeichnet. Neuberger, O., 1994, S. 3

⁴⁷⁰ Vgl. Touet, M., 1997, S. 22. Hier liegt der deutlichste Unterschied zur Leistungsbeurteilung: das Leistungspotenzial wird mit aktueller Handlungskompetenz einer Person umschrieben und durch klassische Methoden der Eignungsbeurteilung eingeschätzt. In praxi erfolgt dies i.S.e. Verwendungsbeurteilung über positionsspezifische Qualifikationsanforderungen. Vgl. Touet, M., 1997, S. 24f

tenzialbeurteilung ist das individuelle Potenzial eines Mitarbeiters – um mit *Becker* zu sprechen: das Qualifikationspotenzial. Es stellt auf die Entwicklungsfähigkeit von Personen ab, anhand des vorhandenen Anlagenpotenzials (geistige Fähigkeiten und personale Anlagen) in Zukunft relevante und realisierbare Qualifikationen zu entwickeln.⁴⁷¹ Dabei muss das Potenzial eines Mitarbeiters nicht als Entität oder das Verhalten kausal bestimmende Größe, sondern als hypothetische und zukünftige Möglichkeit angesehen werden.

Betrachtet man die grundsätzlichen Zielsetzungen von Potenzialbeurteilung, so können diese auf einer Art Metaebene in zwei Kategorien eingeteilt werden: die *personalpolitischen* und die *führungspolitischen* Zielsetzungen.⁴⁷²

Zu den *personalpolitischen Zielsetzungen* gehören in erster Linie die Ableitung qualitativer Personalbedarfs-, -bestands- und -entwicklungsprognosen, um die geplanten Unternehmensziele und -strategien umsetzen zu können. Durch geeignete Maßnahmen zur Bedarfsdeckung oder Personalentwicklung beim Mitarbeiter werden die Voraussetzungen zur Umsetzung geschaffen.⁴⁷³

Führt man den Gedanken der Personalentwicklung weiter, so ergeben sich zwei Hauptzwecke für die Potenzialbeurteilung innerhalb der Personalpolitik:

- Die Potenzialbeurteilung muss sicherstellen, dass das Potenzial (entwickelbare Handlungskompetenz) der Mitarbeiter insoweit vorhanden ist bzw. sein wird, um den Anforderungen der für diese Mitarbeiter in Zukunft vorgesehenen Stellen zu genügen oder diese gar übertreffen. In diesem Zusammenhang wird eine positions- oder anforderungsorientierte Personalentwicklung nach dem sog. „Deckungslückenkonzept“ (Differenz zwischen aktuellen oder zukünftigen Anforderungen von bestimmten Tätigkeitsbereichen und den Qualifikationen der Mitarbeiter) unterstellt. Die Potenzialbeurteilung liefert hier die Informationen für die Selektion von Mitarbeitern zu bestimmten Entwicklungsprogrammen.⁴⁷⁴

⁴⁷¹ Vgl. Becker, F.G., 1991, S. 65, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 24

⁴⁷² Diese Einteilung wird in Ergänzung zu Kap. 2.2.1. vorgenommen, um den Aspekt der Mikropolitik kurz mit einzubringen. In der Literatur werden die Ziele von Potenzialbeurteilungen nicht einheitlich diskutiert. Oft wird zwischen Funktionen, Erwartungen, Zwecken oder auch Wirkungen etc. von Potenzialbeurteilung unterschieden, aber dasselbe darunter verstanden. So z.B. bei Jochum, E./Pössnecker, F., 1992, S. 516f oder Becker, F.G., 1992a, S. 237. An dieser Stelle sollen die Zielsetzungen von Potenzialbeurteilung auf die Personal- und Führungspolitik im Unternehmen bezogen werden, um den grundsätzlichen und übergeordneten Charakter der Potenzialbeurteilung zu beleuchten, der neben dem operativen Zweck der Potenzialbeurteilung genauso vorhanden ist. Damit werden die Ausführungen zu den Inhalten und Funktionen der Potenzialbeurteilung in Kap. 2.2.1. gut ergänzt.

⁴⁷³ Vgl. Drumm, H-J., 1995, S. 329

⁴⁷⁴ Vgl. Caroll, S.J./Schneier, C.E., 1982, S. 191, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 28

- Die Potenzialbeurteilung muss über die Anforderungsorientierung hinaus in Richtung individuelle Mitarbeiterentwicklung gehen, d.h. in Richtung einer effektiveren Nutzung bzw. Ausschöpfung und Entfaltung der vorhandenen betrieblichen Humanressourcenausstattung.⁴⁷⁵ In diesem Zusammenhang wird eine potenzialorientierte Personalentwicklung nach dem sog. „Entwicklungspotenzial“ (individuelle Entwicklungsfähigkeit der Mitarbeiter) unterstellt. Die Potenzialbeurteilung liefert hier die Informationen darüber, wie ein Mitarbeiter sein Potenzial (auch über definierte Stellenanforderungen hinaus) weiter entfalten kann.

Zusätzlich kann die Potenzialbeurteilung zwei weitere Nebenzwecke erfüllen.⁴⁷⁶

Erstens kann sie als eine Art Evaluationsfunktion dienen, indem ihre Ergebnisse zur Steuerung und Kontrolle der Potenzialausschöpfung genutzt werden. Zweitens kann sie als eine Art Legitimationsfunktion verstanden werden, da durch sie Entscheidungskompetenzen, Maßnahmen zur Weiterentwicklung oder Aufstiegsmöglichkeiten der Mitarbeiter begründet werden können.⁴⁷⁷

Die *führungspolitischen Zielsetzungen* der Potenzialbeurteilung können mit einer Art Orientierungsfunktion umschrieben werden. Der Mitarbeiter erhält durch die Potenzialbeurteilung eine realistische Karriereeinschätzung vom Vorgesetzten (respektive Beurteiler), der Vorgesetzte wiederum Informationen über die Karrierewünsche des Mitarbeiters.⁴⁷⁸ So kann die Potenzialbeurteilung einen grundsätzlichen Anstoß zur Selbstentwicklung geben und eine Motivationsfunktion insofern erfüllen, als ein Mitarbeiter über seine Potenzialträgerschaft im Unternehmen weiß. In Bezug auf die Führungsfähigkeit einer Person kann die Potenzialbeurteilung eine Entwicklungsfunktion für Führungskräfte übernehmen, indem sie diese für ihre Führungsaufgabe sensibilisiert und aus ihr eine kritische Reflexion mit dem eigenen Führungsstil oder der eigenen Führungsarbeit hervorgeht.⁴⁷⁹

⁴⁷⁵ Vgl. Bartölke, K./Grieger, J., 1993a, S. 14, angeführt bei Touet, M., 1997. Für das Unternehmen ergibt sich durch die Optimierung der Relation von umgesetzten und noch nicht genutzten (brachliegenden) Verwendungspotenzialen der Mitarbeiter eine effektivere Potenzialausschöpfung. Als Mischform zwischen den beiden o.g. Zwecken kann die Potenzialbeurteilung auch einem ökonomischen Kalkül dienen, indem die Auswahl der Entwicklungsadressaten (und damit Entwicklungsinvestitionen) denjenigen Mitarbeitern zuteil kommen, die im Ergebnis der Potenzialbeurteilung im Vergleich ein höheres Entwicklungspotenzial aufweisen.

⁴⁷⁶ Die Potenzialbeurteilung erfüllt noch viele weitere latente Ziele oder Funktionen, die zu beschreiben den inhaltlichen Rahmen des Kapitels sprengen würde. Eine ausführliche Übersicht hierüber findet sich bei Neuberger, O., 1980, S. 29 oder bei Breisig, T., 1989, S. 43ff, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 30

⁴⁷⁷ Vgl. Touet, M., 1997, S. 26ff

⁴⁷⁸ So kann die Mitarbeiterzufriedenheit durch eine systematische Angleichung von Karriereerwartungen und -wünschen gesteigert werden.

⁴⁷⁹ Vgl. Thömmes, J., 1996, S. 189 und hierin Beispiele des Assessment Centers, das als sehr effektiver Lernraum für beurteilende Führungskräfte gilt (so z.B. bei Fischer (Daimler-Benz AG, 1989, S. 134f in ebendieser Quelle, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 30).

Aus den personalpolitischen Zielsetzungen der Potenzialbeurteilung lassen sich für das Personalmanagement zwei unterschiedliche Strategien ableiten, wie an den Mitarbeiter herangegangen werden kann, um sein Potenzial nicht brachliegen zu lassen, sondern möglichst komplett auszuschöpfen:

1. die Selektionsstrategie
2. die Modifikationsstrategie.⁴⁸⁰

Man kann dabei sowohl von der Person als auch von der Situation ausgehen und Maßnahmen empfehlen, die jeweils auf die Auswahl oder Veränderung setzen. Die Selektionsstrategie setzt bei der richtigen Auswahl von Personen (Personenselektion) und/oder (Umwelt-)Bedingungen (Bedingungsselektion) an. Bei dieser Strategie wird die Potenzialbeurteilung im Rahmen der Personenselektion zumeist über Assessment Center-Verfahren durchgeführt, um geeignete Potenzialträger für einen High Potential-Pool zu ermitteln. Im Rahmen der Bedingungsselektion gibt ein Vorgesetzter eine Potenzialeinschätzung i.S.e. Verwendungsbeurteilung für eine für einen Mitarbeiter vorgesehene hierarchisch höhere Position zu einem zukünftigen Zeitpunkt ab.⁴⁸¹

Die Modifikationsstrategie setzt bei der Veränderung der Person oder deren Verhalten und/oder der jeweiligen (Umwelt-)Bedingungen an und meint für die Potenzialbeurteilung zum einen die gezielte Potenzialentwicklung (durch individuell auf den Mitarbeiter zugeschnittene Entwicklungsmaßnahmen), zum anderen die Veränderung der organisatorischen Rahmenbedingungen oder der jeweiligen Arbeitsbedingungen. Auch hier kann zwischen Personen-, Verhaltens- oder Bedingungsmodifikation unterschieden werden.⁴⁸²

Es ist offensichtlich, dass die o.g. Interventionsstrategien in der personalwirtschaftlichen Potenzialbeurteilungspraxis nicht in Rein-, sondern eher in Mischform auftreten. Meist werden zuerst Mitarbeiter selektiert und anschließend wird versucht, deren Verhalten im gewünschten Sinne zu modifizieren. Die Auswahl für Entwicklungsmaßnahmen kann dementsprechend als integraler Bestandteil personalwirtschaftlicher Modifikationsstrategien angesehen werden.⁴⁸³

Die nachfolgenden Ausführungen über die Verwendungszusammenhänge der Potenzialbeurteilung sollen die Forderung nach einer Potenzialbeurteilung, die am Verhalten (und damit an den Modifikationsstrategien) der Mitarbeiter ansetzt, herausstellen. Damit soll die Hinführung auf

⁴⁸⁰ Vgl. Touet, M., 1997, S. 30. Oft werden diese Strategien in der Literatur auch als „Zuordnungs-“ und „Änderungsinterventionen“ bezeichnet.

⁴⁸¹ Vgl. Pawlik, K., 1976, S. 14ff, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 30

⁴⁸² Vgl. v. Rosenstiel, L., 2000, S. 4 und die weiteren Ausführungen des Autors zur Frage des „Fit“ zwischen Person und Organisation.

⁴⁸³ Vgl. Maukisch, H., 1995, S. 51, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 32

Verfahren und Methoden zur Potenzialbeurteilungspraxis erreicht werden, die in Kap. 3.2. diskutiert werden.

3.1.3 Verwendungszusammenhänge der Potenzialbeurteilung

Wie bereits dargestellt, müssen als Personalentwicklungsansätze zwei Formen unterschieden werden: der positions- oder anforderungsorientierte und der potenzialorientierte Ansatz. In der Potenzialbeurteilungspraxis (und -literatur) wird zunehmend gefordert, eine Ablösung von inhaltlich präzise bestimmten Anforderungen vorzunehmen. Vielmehr will man die Entwicklung der Mitarbeiter bzw. deren Potenzials - und der damit zwangsläufig einhergehenden Individualisierung - über konkrete Stellenanforderungen hinaus als zentrale Aufgabe der Personalentwicklung definieren.⁴⁸⁴ Aus dieser Forderung wird deutlich, dass die potenzialorientierte Personalentwicklung auf diejenigen Personen am besten angewendet werden kann, deren Tätigkeitsfeld keine standardisierten Aufgaben beinhaltet oder die für eine Veränderung ihres Aufgabengebietes vorgesehen sind. Adressatenkreise von Potenzialbeurteilung sind also in erster Linie Führungskräfte und Führungsnachwuchskräfte: das zu erkennende Potenzial wird deshalb überwiegend Management-Potenzial genannt.⁴⁸⁵

Empirische Studien (insbesondere *Steinkamp*⁴⁸⁶) belegen ohne Zweifel, dass Personalentwicklungsmaßnahmen die Innovationsfähigkeit, die Professionalität und die Flexibilität fördern, also allgemeine (nicht situationsspezifische) Managementfähigkeiten weiterentwickeln. Trotzdem werden Aktivitäten in dieser Richtung nur selten als dringlich wahrgenommen – ganz im Gegensatz zu denjenigen Maßnahmen, die sich auf Qualifikationsanpassungen aufgrund von Arbeitsplatzänderungen beziehen. Diese Beobachtung stimmt mit dem in der betrieblichen Praxis vorherrschenden klassischen Verständnis einer Personalentwicklung überein, das die Schließung von Qualifikationslücken zur vornehmlichen Aufgabe hat und ermittelt konkret den Personalentwicklungsbedarf durch den Vergleich von aktuellen oder zukünftigen Arbeitsanforderungen mit den individuellen Qualifikationsprofilen.⁴⁸⁷ Die Bedeutung der Potenzialbeurteilung beschränkt sich in diesem Zusammenhang häufig auf die Identifikation von Personen, denen der jeweiligen Deckungslücke entsprechend ausreichend Entwicklungspotenzial⁴⁸⁸ zuge-

⁴⁸⁴ Vgl. Antoni, M., 1992, S. 35f, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 33

⁴⁸⁵ Vgl. Sarges, W./Weinert, A.B., 1991, S. 265ff. Unter anderem werden Führungskräfte vornehmlich deshalb der Potenzialbeurteilung unterzogen, damit sie weniger Fehlentscheidungen aufgrund der höheren Verantwortung für ihre hochkomplexen Aufgabengebiete verursachen, die natürlicherweise mit hohen Kosten und Reibungsverlusten der betroffenen Organisationseinheiten verbunden sind. Vgl. hierzu Ahlbrecht, B./Hillejan, E., 1990, S. 393, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 39

⁴⁸⁶ Vgl. Steinkamp, T., 1989, S. 226ff, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 34

⁴⁸⁷ Vgl. Scholz, C., 1994, S. S. 252f, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 34

⁴⁸⁸ Dabei meint Entwicklungspotenzial nach *Scholz* die „individuelle Entwicklungsmöglichkeit“ (Scholz, C. 1994, S. 254, nach *Drumm* die „individuelle Obergrenze erwerbbarer Kenntnisse und Fähigkeiten“ (Drumm,

sprochen wird. „Entscheidend für eine Personalentwicklung ist nicht nur eine Fähigkeitslücke als Entwicklungsbedarf, sondern auch ein [in einem zweiten Schritt zu ermittelndes] entsprechendes Entwicklungspotenzial als individuelle Entwicklungsmöglichkeit“.⁴⁸⁹ Die Ermittlung von Entwicklungsfähigkeit setzt methodisch einfache Instrumente für die Potenzialbeurteilung voraus, um die relevanten Informationen über zukünftig erfolgreiche Mitarbeiter liefern zu können (vgl. Kap. 3.2.). Diese Informationen können sich entweder auf die Arbeitsanforderungen (aktuell oder zukünftig) oder unmittelbar auf die Person und ihre Eigenschaften beziehen. *Carroll/Schneider* verwenden in diesem Zusammenhang auch die Bezeichnungen „job focus“ und „person focus“.⁴⁹⁰

Wie bereits in Kap. 2.3.1. diskutiert, werden im Fall des job focus die Schlüsselqualifikationen von Führungskräften als diejenigen Qualifikationen herangezogen, die einer Bewältigung der Anforderungen dienen. Sie beziehen sich auf „das Führen von Menschen, [...] das Managen (d.h. Gestalten, Lenken und Verändern) von komplexen, vernetzten Systemen, [...] deren langfristige Existenzsicherung [...] bei turbulenten Umwelten...und umfangreichen Problemstellungen [...] mit unsicherer Zukunft.“⁴⁹¹

Die in diesem Fall als erforderlich angesehenen Fähigkeiten und Fertigkeiten betonen den Mitarbeiter als komplexen Menschen mit allgemeinen Denk- und Problemlösungsmustern i.S. situationsunabhängiger Managementfunktionen.⁴⁹² Sie sehen nicht einzelne Stärken oder Schwächen des Mitarbeiters, die in Bezug zu seiner positionsspezifischen Tätigkeit stehen. In dieser Dimension stellt Potenzialbeurteilung auf die Prognose von Persönlichkeitsmerkmalen einer Person ab und versucht, den Mitarbeiter ganzheitlich auf alle zukünftig relevant erscheinenden Merkmale zu bestimmen.⁴⁹³ Diesen sog. „Eigenschaftsansatz“ problematisiert *Neuberger* trefflich, indem er erläutert, dass der Mensch zusammengesetzt ist aus einer distinkten Menge unterschiedlicher Eigenschaften. Diese sind situativ übergreifend und universal im Menschen

H-J., 1995, S. 329, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 34) oder nach *Kossbiel* die „durch Lernen künftig noch realisierbare Elemente des Arbeitsvermögens“ (vgl. *Kossbiel*, H., 1982, S. 23, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 34). Es finden sich in der Literatur noch viele weitere Erklärungen von Entwicklungspotenzial, jedoch treffen die o.g. Definitionen den inhaltlich überwiegend übereinstimmenden Kern des Begriffes „Entwicklungspotenzial“.

⁴⁸⁹ Scholz, C., 1994, S. 253f, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 34

⁴⁹⁰ Vgl. *Carroll, S.J./Schneider, C.E.*, 1982, S. 193ff

⁴⁹¹ *Rieckmann, H-J.*, 1988, S. 49. Vgl. den Katalog von Merkmalen zur erfolgreichen Bewältigung sich verändernder Anforderungen in Kap. 2.3.1.

⁴⁹² Dabei meinen situationsunabhängige Qualifikationen allgemeine Generalistenqualifikationen zur Bewältigung positionsübergreifender Herausforderungen. An dieser Stelle sei ein weiteres Mal das Paradoxon der Situationsabhängigkeit bzw. -unabhängigkeit angesprochen. Einerseits zielt die Potenzialentwicklung auf die Entfaltung von Fähigkeiten ab, welche zur Lösung spezifischer (komplexer) Probleme dienen. Andererseits sollen diese Fähigkeiten einen Grad an Generalisierung erreichen, dass sie unabhängig von der Situation Probleme jeglicher Art lösen können. Dieser fundamentale Widerspruch kann und soll im Rahmen dieser Arbeit nicht aufgelöst werden.

⁴⁹³ Vgl. *Grieger, J.*, 1997, S. 166f

verankert und bilden in ihrer Gesamtheit die Persönlichkeit des Menschen. Die Eigenschaften sind jedoch, was deren Ermittlung im Rahmen der Potenzialbeurteilung betrifft, nicht direkt beobachtbar. Sie unterliegen einer Entwicklung, weil sie durch Lernen verändert werden können und sie wirken in einem komplexen Gesamtzusammenhang, der analytisch durch bestimmte Potenzialbeurteilungsmethoden (bspw. Assessment-Center) nicht genau in seine einzelnen Faktoren zerlegt werden kann. Damit entziehen sich die Eigenschaften jeglicher Diagnose.⁴⁹⁴

Die Herausforderung für die Potenzialbeurteilung ist also, zu erkennen, ob die Eigenschaften als veränderbar und damit durch Personalentwicklungsmaßnahmen als beeinflussbar gelten. Die Potenzialbeurteilung beabsichtigt neben der Ausschöpfung und Nutzung des individuellen Potenzials ja auch die planmäßige Entwicklung und Zur-Entfaltung-Bringung von Eigenschaften von Personen.⁴⁹⁵

Es bleibt festzuhalten, dass der person focus für die Potenzialbeurteilung eine gewichtige Rolle spielt. Vorhandene Persönlichkeitsmerkmale und damit generalisierende Eigenschaftskonzepte können Hinweise auf Potenzial liefern. Davon kann die Fähigkeit für Führungskräfte abgeleitet werden, unbekannte und sich verändernde Situationen erfolgreich zu bewältigen. Trotzdem herrschen, wenn man sich an den publizierten Verfahrensbeschreibungen orientiert, Potenzialbeurteilungen vor, die zur Aufgabe haben, Potenzialträger zur Besetzung entstehender Vakanzen zu ermitteln, bevorstehende Funktionswechsel oder Beförderungen zu begründen, eine verbesserte Nachwuchs- und Nachfolgeplanung zu ermöglichen oder einen Pool förderungswürdiger Mitarbeiter für entsprechende Karriereplanungen aufzubauen.⁴⁹⁶

Es stellt sich nun die Frage, wie Informationen über personale Eigenschaften gewonnen werden können, d.h. wie Potenzial beurteilt werden und in der Folge Aufschluss über das Entwicklungspotenzial von Mitarbeitern geben kann.

⁴⁹⁴ Vgl. Neuberger, O., 1979, S. 126ff oder in ähnlicher Argumentation auch Brandstätter, H., 1989, S. 12ff

⁴⁹⁵ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 167

⁴⁹⁶ Vgl. bspw. v. Heiden, C., 1994, S. 22 oder Schust, G.H., 1994, S. 131ff, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 35

3.2 Verfahren und Grundsätze der Potenzialbeurteilungspraxis

Die personalwirtschaftliche Literatur unterscheidet zwischen vielen unterschiedlichen Verfahren zur Einschätzung von Leistungs- oder Entwicklungspotenzial der Mitarbeiter. Die am häufigsten vorkommende Differenzierung erfolgt in diagnoseorientierte, biographische und verhaltensorientierte Verfahren. Diese Unterscheidung geht zurück auf *Berthel/Koch*, an der sich auch *Becker* orientiert.⁴⁹⁷

Diagnoseorientierte Verfahren stützen sich i.d.R. auf die Daten der Leistungsbeurteilung. Sie stellen das zukünftige Entwicklungspotenzial durch eine Fortschreibung oder Interpretation des aktuell beobachteten Qualifikationsprofils eines Mitarbeiters dar.⁴⁹⁸ Es werden also Trends im Hinblick auf bestimmte Merkmale von Qualifikationen in die Zukunft extrapoliert.

Biographische Verfahren basieren auf der Beurteilung allgemeiner Mitarbeitermerkmale i.S.v. Hintergrund- oder Vergangenheitsdaten, die sich im Gruppenvergleich scharf trennen lassen und für die Ermittlung von Potenzial als geeignet erscheinen.⁴⁹⁹ Methodisch werden auch hier Persönlichkeitsmerkmale und biographische Daten in die Zukunft fortgeschrieben.⁵⁰⁰

Verhaltensorientierte Verfahren erheben das Verhaltensspektrum von Mitarbeitern in bestimmten Arbeitssituationen ins Zentrum der Überlegungen. Meist werden hierunter die Assessment Center-Technik oder Vorgesetztenbeurteilungen subsumiert.⁵⁰¹ Für die Beurteilung des Leistungs- oder Entwicklungspotenzials von Mitarbeitern werden in der Literatur des Personalmanagements insbesondere die Verfahren zur Diagnose- und Verhaltensorientierung hervorgehoben.⁵⁰² Diese Verfahren sind auch in der Praxis am weitesten verbreitet.⁵⁰³ Biographische Verfahren hingegen finden in der Praxis kaum Anwendung und kommen höchstens bei der Bewerberdiagnostik vor.⁵⁰⁴

⁴⁹⁷ Vgl. Berthel, J./Koch, H-E., 1985, S. 92ff oder Becker, F.G., 1991, S. 72f, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 35. Obwohl der Begriff „diagnoseorientiert“ oft als Sammelbegriff für alle eignungsdiagnostischen Methoden verwendet wird, soll hier der Unterteilung Beckers gefolgt werden. Auf diese Unterteilung wird im späteren Verlauf der Arbeit wieder Bezug genommen.

⁴⁹⁸ Vgl. Becker, F.G. 1991, S. 72f, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 36

⁴⁹⁹ Vgl. Berthel, J./Koch, H-E., 1985, S. 95ff. Die Autoren führen als Merkmale insbesondere „akademische Leistungen, sportliches Interesse, sozioökonomischen Status oder religiöses Engagement“ an. Angeführt bei Touet, M., 1997, S. 36

⁵⁰⁰ Vgl. Ridder, H-G., 1999, S. 232

⁵⁰¹ Vgl. Ridder, H-G., 1999, S. 232

⁵⁰² Vgl. Scholz, C., 1994, S. 254, Drumm, H-J., 1995, S. 68, Mentzel, W., 1992, S. 83 oder Carroll, S.J./Schneider, C.E., 1982, S. 203. Quellen angeführt bei Touet, M., 1997, S. 36

⁵⁰³ Vgl. Jochum, E./Pössnecker, F., 1992, S. 522f oder Toemmler-Stolze, K., 1993, S. 58

⁵⁰⁴ Vgl. Stehle, W., 1986, der ausführlich das Instrument des biographischen Fragebogens diskutiert, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 36

In den folgenden Kapiteln wird die konkrete Ausgestaltung dieser drei Verfahren beschrieben. So kann ein besseres Verständnis dafür entwickelt werden, was in praxi die eignungsdiagnostischen Verfahren beinhalten und bewirken.

3.2.1 Diagnoseorientierte Verfahren

Grundsätzlich geht es bei den Verfahren der Potenzialbeurteilung darum, einerseits das Vorhandensein von Indikatoren zu bestimmen, die für die Fähigkeit einer Person stehen, je nach Bedarf entsprechende Qualifikationen zu erzeugen und andererseits eine Prognose über schon bestehende spezifische Qualifikationen erlauben. Diagnoseorientierte

Verfahren gehen davon aus, dass Mitarbeiter einen kontinuierlichen Verlauf ihrer Entwicklung von Qualifikationen aufweisen. Deshalb gründet die Prognose dieses Entwicklungsverlaufs eines Mitarbeiters auf einer Fortschreibung seiner vergangenheitsorientierten Daten bis hin zu seinen aktuell beobachteten Daten, d.h. auf der Leistungsbeurteilung. Es werden also über einen längeren Zeitraum hinweg möglichst widerspruchsfreie Daten erhoben und daraus die zeitabhängige Änderung von Qualifikationsmerkmalen bzgl. seines vergangenen oder aktuellen Arbeitsalltags prognostiziert.⁵⁰⁵

Der Potenzialbeurteilungsaspekt kommt durch die anschließende Interpretation von besonders typischen Zusammensetzungen oder Entwicklungen von Merkmalen zum Ausdruck. Sie beschreiben eine Erwartung, wie sich die Qualifikationen des Mitarbeiters verändern oder entwickeln könnten. Damit verknüpft ist meist eine bestimmte Deutung über die Wirkung potenziell anzuwendender Qualifizierungsmaßnahmen für diejenigen Mitarbeiter, denen das Vorhandensein spezifischer Qualifikationsmerkmale bzw. eine positive prognostische Entwicklung der Merkmale zugesprochen wird. Im weitesten Sinne sind dies die extrafunktionalen Qualifikationen oder Schlüsselqualifikationen⁵⁰⁶, die als relevant für das Vorhandensein von Qualifizierungspotenzial gelten.⁵⁰⁷

Diagnoseorientierte Verfahren mögen dem Anspruch nach Wirtschaftlichkeit und Praktikabilität in der Praxis genügen, sie entbehren jedoch einer systematischen und objektiven Grundlage zur Feststellung von Potenzial bzw. Potenzialträgern. Da die Interpretation der Daten i.d.R. vom direkten Vorgesetzten vorgenommen werden, muss mit einer gewissen Willkür bei der Betrachtung einzelner Merkmale gerechnet werden. Vorgesetzte sind oft Beurteilungslaien ge-

⁵⁰⁵ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 169

⁵⁰⁶ Oder auch die Generalistenqualifikationen, vgl. hierzu die Ausführungen zum Generalistenkonzept in Kap. 3.4.2.

⁵⁰⁷ Vgl. Berthel, J., 1989, S. 129f oder Becker, F.G., 1991, S. 72. Vgl. zum Begriff der extrafunktionalen Qualifikationen oder Schlüsselqualifikationen Kap. 2.3.

ben ihre subjektiv gefärbte Meinung ab, anstelle objektiv anhand der zu betrachtenden Merkmale zu bewerten.⁵⁰⁸ Außerdem ergibt sich durch die Annahme eines konstanten Verlaufs der Entwicklung eines Mitarbeiters die Schwierigkeit, dass Potenzial eher zufällig prognostiziert wird und damit die Auswahl von Potenzialkandidaten auch eher zufällig erfolgt, anstatt hinreichend valide festgestellt zu werden. Natürlich liegt es nahe, dass das Erfolgspotenzial eines in der Vergangenheit erfolgreichen Mitarbeiters auch für die Zukunft als hoch eingeschätzt wird, jedoch gilt dies eher für in der Zukunft vergleichbare Arbeitstätigkeiten und bereits als bekannt prognostizierbare Anforderungen als für neue unvorhergesehene Situationen oder Tätigkeiten.⁵⁰⁹

Das grundsätzliche Problem einer diagnoseorientierten Potenzialbeurteilung in der Praxis liegt in der fehlenden verfahrensmäßigen Trennung von Leistungs- und Potenzialbeurteilung. Deutlich wird dieses Problem insbesondere, wenn Unternehmen in einer einzigen Beurteilungsrunde gleichzeitig eine leistungsorientierte Lohngestaltung und eine potenzialorientierte Mitarbeiterentwicklung zu realisieren versuchen.⁵¹⁰ Aus der kontinuierlichen Fortschreibung der erhobenen Qualifikationsmerkmale, die aus den Ergebnissen der Leistungsbeurteilung gewonnen werden, werden in diesem Verfahren potenzialbezogene Aussagen hinsichtlich des Vorliegens von Qualifizierungspotenzial eines Mitarbeiters gemacht.

Diagnoseorientierte Potenzialbeurteilungsverfahren werden in der Praxis im Rahmen der betrieblichen Personal(einsatz)planung durchgeführt in sog. „Human Resource Planungsrunden“ oder „Gesprächsrunden zur Mitarbeiterentwicklung“. Sie haben zum Anlass, einerseits Führungsnachwuchskräfte zu identifizieren und in entsprechende Nachfolgeplanungen zu integrieren und andererseits Mitarbeiter auf hierarchisch höhere Positionen (mit mehr Entscheidungsverantwortung) zu befördern.⁵¹¹ Gerade im letzteren Fall, wo höhere Positionen meist auch mit anderen Tätigkeiten und anderen Anforderungen verbunden sind, bleibt es ungewiss, ob aus einer Extrapolation vergangenheitsbezogener oder aktueller Daten auf zukünftigen Erfolg geschlossen werden kann. Diese Ungewissheit basiert auf der Annahme, dass sich Qualifikationen (Eigenschaften) nur in der Ausübung einer bestimmten Tätigkeit und den an diese Tätig-

⁵⁰⁸ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 170 und Neuberger, O., 1980, S. 36

⁵⁰⁹ Vgl. Owens, W.A., 1976, S. 625

⁵¹⁰ Vgl. Touet, M., 1997, S. 37 und die unterschiedlichen Verfahrensdarstellungen bei Henkel, E., 1990, S. 244. Auch Becker kritisiert, dass in der Literatur oft nicht zwischen Leistungs- und Potenzialbeurteilung unterschieden wird und so die unterschiedlichen Funktionen, Verfahren und Herausforderungen nicht erkannt und die theoretischen und methodischen Implikationen beider Verfahren in der Praxis nicht wahrgenommen werden. Vgl. Becker, F.G., 1992a, S. 145 oder Lattmann, C., 1994, S. 137ff

⁵¹¹ Vgl. Hilb, M., 1993, S. 23ff

keit geknüpften Anforderungen sowie im erfordernten organisatorischen Rahmen entwickeln können.⁵¹²

Hier wird ein weiteres Mal die Forderung nach einer anforderungsspezifischen anstelle einer positionsspezifischen Prognose laut. Zudem wird an dieser Stelle das Problem situationsstabiler Persönlichkeitsmerkmale sehr deutlich. *Neuberger* erklärt treffend, dass die Eigenschaften von Mitarbeitern situationsabhängig unterschiedlich interpretierbar und deshalb im Rahmen einer Potenzialbeurteilung nie eindeutig zurechenbar sind. Er führt bspw. an, dass ein kontaktfreudiger Mensch bei Akkordarbeit kaum seine Fähigkeit entfalten kann, Kontakte zu knüpfen. Es ist deshalb für die Beurteilung der Eigenschaft Kontaktfreude schwierig, welcher Teil des beobachteten Verhaltens auf die Person (relevant für die Potenzialbeurteilung) und welcher auf die Umstände (Arbeitsablauf oder Teamkollegen) zurückzuführen ist.⁵¹³ Zudem reagiert ein Mitarbeiter nicht immer gleich – z.B. kann er in bestimmter Hinsicht als sehr belastbar eingestuft werden, in anderer Hinsicht als sehr empfindlich (z.B. bei der Ausübung von Kritik ihm gegenüber). Eine Einstufung als „mittlere Belastbarkeit“ durch Erhebung des Mittelwertes würde diese Eigenschaft des Mitarbeiters nur unzutreffend widerspiegeln. Diese Beispiele zeigen, dass Merkmale situationsabhängig sind und es insbesondere auch auf die Interaktion von Person und Situation ankommt.⁵¹⁴

Aus diesen Beispielen, die sich in beliebiger Länge fortsetzen ließen, wird deutlich, dass die diagnoseorientierte Potenzialbeurteilung lediglich unspezifische Hinweise auf vorhandenes Potenzial einer Person liefern kann. Ersichtlich wird auch, dass sich dieses Verfahren an eine positionsorientierte Personalentwicklung anlehnt. Sie zielt auf die inhaltliche Bestimmung des Entwicklungsbedarfs ab (Qualifikationsdefizite) anstelle auf das Erkennen und die Förderung von Entwicklungsfähigkeit (Qualifizierungspotenzial). Deutlich wird dies auch bei Betrachtung der Prozessschritte einer diagnoseorientierten Potenzialbeurteilung, so wie sie sich in Literatur und Praxis sehr häufig darstellen.⁵¹⁵

1. Erarbeiten von Stellenanforderungsprofile (Grundlage: Stellenbeschreibungen)
2. Überprüfung und Abstimmung der Anforderungsprofile mit Vorgesetzten (und/oder der Unternehmensleitung)

⁵¹² Vgl. Grieger, J., 1997, S. 170f

⁵¹³ Vgl. Neuberger, O., 1980, S. 35

⁵¹⁴ Vgl. Neuberger, O., 1980, S. 35. In Ansätzen geheilt werden könnte dieses Problem dadurch, dass man Schwankungsbreiten sichtbar macht und einen sog. „Index für die Verschiedenartigkeit von Bewährungssituationen eines Mitarbeiters“ einführt. In der Praxis wird jedoch meist nur der Mittelwert herangezogen und damit wesentliche, für die Potenzialbeurteilung wichtige Informationen verschwiegen. Vgl. Neuberger, O., 1980, S. 35f

⁵¹⁵ Vgl. Schust, G.H., 1994, S. 131ff, Jetter, W., 1991, S. 282ff und weitere Beschreibungen des diagnoseorientierten Potenzialbeurteilungsverfahrens bei Jochum, E./Pössnecker, F., 1992, S. 520ff

3. Vergleich des gegenwärtigen Potenzials (Ist-Potenzial) des Mitarbeiters mit dem entsprechenden Anforderungsprofil (Soll-Potenzial meist: der Zielposition)
4. Feststellung einer evtl. vorhandenen Deckungslücke (oder Überdeckung) durch ein Gremium (z.B. Review-Board)
5. Definition des Ist-Potenzialprofils für die zu besetzende Zielposition und Ableitung entsprechender Entwicklungsmaßnahmen für den jeweiligen Mitarbeiter.

Offensichtlich wird der Schwerpunkt dieses Verfahrens auf die Definition der Stellenanforderungen und den Abgleich des Soll- mit dem Ist-Profil gesetzt. Lediglich auf Basis dieses Abgleichs werden entsprechende Maßnahmen zur Mitarbeiterentwicklung aufgesetzt. Ob der Mitarbeiter tatsächlich entwicklungsfähig (und -willig) ist, bleibt außer acht.

Aus den Ausführungen geht hervor, dass es von Vorteil wäre und damit ein Bestreben der Personalentwicklung sein müsste, ein über Deutungen und Hinweise hinausgehendes Verfahren anzuwenden oder zu entwickeln, das auf „gesicherten Daten“ basiert und systematisch Aufschluss über das vorhandene Potenzial der Mitarbeiter geben könnte.

3.2.2 Biographische Verfahren

Die Grundlage biographischer Verfahren bilden personenbezogene Daten aus der Vergangenheit und dem Lebenshintergrund eines Menschen. Sie sollen den bisherigen Lebens- und Berufsweg sowie Grundeinstellungen und Überzeugungen eines Mitarbeiters darstellen, die als gute Vorhersager für zukünftiges Verhalten und Leistungshandeln gelten.⁵¹⁶ Die Basisthese des Verfahrens heißt: „Die besten Vorhersagekriterien für zukünftiges Verhalten – und damit für (Miss-)Erfolg – sind Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensmuster in der Vergangenheit.“⁵¹⁷ Damit rückt das biographische Verfahren in die Nähe des oben beschriebenen diagnoseorientierten Verfahrens, was die Annahme der Verhaltenskonsistenz, d.h. die Tatsache erfolgreichen Verhaltens in der Vergangenheit lässt erfolgreiches Verhalten in der Zukunft vorhersagen, betrifft.

Das Verfahren unterscheidet sich aber in der Methodik der Vorgehensweise, die durch eine Systematik und Standardisierung sowie eine statistische und Hypothesen bildende Auswertung der erhobenen Daten gekennzeichnet ist. Biographische Daten geben einen Überblick über verhaltensprägende Dimensionen im bisherigen Leben eines Mitarbeiters. So sollen bspw. gemachte Erfahrungen in der Familie oder Schule, betriebene Sportarten, genossene Erziehungs-

⁵¹⁶ Vgl. Weuster, A., 1987, S. 410 sowie zu biographischen Techniken weiter Spitznagel, A., 1990, S. 386f

⁵¹⁷ Becker, F.G., 1992b, Sp. 1926

methoden der Eltern Aufschluss geben über Motive bei der Berufswahl oder über die Einstellung zur Arbeit.⁵¹⁸

Die Vorteile des biographischen Verfahrens liegen in der leichten Zugänglichkeit der Daten (mittels Befragung der Mitarbeiter), in der empirisch nachgewiesenen hohen Validität der auf den Ergebnissen der Fragebögen aufbauenden Auswahlverfahren sowie im Abstellen auf Einstellungen reflektierendes Verhalten.⁵¹⁹ Trotz der in vielen Analysen nachgewiesenen hohen prognostischen Validität des Verfahrens bleibt jedoch zu kritisieren, dass biographische Fragebögen jeglicher theoretischer Grundlage entbehren. „Pointiert kann man sagen, dass BF (Biographische Fragebögen) (möglicherweise) funktionieren, man aber nicht genau weiß, warum dies so ist.“⁵²⁰

Die Erfassung spezifischer Daten der Biographie einer Person erfolgt i.d.R. mittels Fragebogen in Selbstbeschreibung. Aus den erhobenen Daten werden diejenigen verhaltensprägenden Merkmale der bisherigen Lebenserfahrung herausgefiltert und analysiert, die einen empirisch positiven Zusammenhang zum „Erfolg“ eines Mitarbeiters aufweisen und damit einen Hinweis auf vorhandenes Potenzial liefern können.⁵²¹ (Dies sind annahmegemäß relativ stabile Eigenschaften einer Person). Diesem Ableitungszusammenhang liegt das Ziel zugrunde, eine Selektion potenziell erfolgreicher Bewerber für eine Position von weniger erfolgreichen vorzunehmen, indem prognostiziert wird, ob die – anhand bestimmter Kriterien aufgestellten – Leistungsanforderungen erfüllt werden können oder nicht. Die Fragen des biographischen Fragebogens sollten dementsprechend relativ genau und umfassend gestellt werden sowie Antwortmöglichkeiten vorgeben, um signifikante Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Personen herauslesen zu können.⁵²² Eine wichtige Voraussetzung ist neben dem Vorliegen eines valide diagnostizierbaren Leistungskriteriums die Akzeptanz der Fragen durch die zu beurteilenden Personen. Gerade bei Selbstbeschreibungen können die Beurteilten leicht Manipulationen vornehmen und so die Auswertungen und Ergebnisse des Verfahrens verfälschen.⁵²³

⁵¹⁸ Vgl. Schmidt, F.L./Hunter, J.E., 2000, S. 31f

⁵¹⁹ Vgl. Weinert, A.B., 1987, S. 468 sowie Grieger, J., 1997, S. 171f

⁵²⁰ Weuster, A., 1987, S. 409

⁵²¹ Vgl. Schuler, H./Funke, U., 1989, S. 169ff. Vgl. zu diesem Kausalzusammenhang auch Becker, F.G., 1991, S. 73

⁵²² Die Auswahl der Fragen ist meist statistisch begründet. Heute verbieten einige Anti-Diskriminierungsgesetze bestimmte Fragestellungen, wie z.B. zum Geschlecht, Alter oder Familienstand, vgl. Schmidt, F.L./Hunter, J.E., 2000, S. 32

⁵²³ Vgl. Weinert, A.B., 1987, S. 469. Ebenda betont Weinert auch, dass es von Vorteil ist, eine Differenzierung zwischen „harten“ Items (verifizierbare Merkmale wie z.B. Einkommen) und „weichen“ Items (nicht verifizierbare Merkmale wie z.B. Einstellungen oder Überzeugungen).

Bei der Durchführung einer Potenzialbeurteilung mittels biographischem Verfahren werden die Fragebögen an zwei gleichgroße Gruppen mit vergleichbarem Tätigkeitsfeld verteilt, die vorab in „erfolgreich“ und „weniger erfolgreich“ getrennt wurden. Werden einige Fragen mit signifikantem Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg unterschieden, gilt die Frage bzw. das Item als zuverlässig für die Auswahl von Potenzialkandidaten.⁵²⁴ Positive Nebenerscheinung dieser Vorgehensweise ist, dass man gleichzeitig für spezifische Anforderungen ein Normprofil eines erfolgreichen Mitarbeiters erhält.⁵²⁵ Kritisiert werden muss jedoch die Validierung der Items, da bereits vorab eine Klassifizierung in Mitarbeitergruppen (erfolgreiche – weniger erfolgreiche) vorgenommen wurde und diese Klassifizierung im Verfahren ihre Bestätigung findet.⁵²⁶

Kritisch betrachtet werden muss in diesem Zusammenhang auch der Umstand, dass die zu selektierenden Personen am Profil eines als erfolgreich geltenden Stelleninhabers beurteilt werden. Der Umstand, dass diejenigen Mitarbeiter in Zukunft erwünscht sind, die diesem Typus entsprechen, bedeutet eine Art Fortschreibung des Status Quo und damit eine Erlahmung oder gar eine Erstarrung des im Mitarbeiter vorhandenen Potenzials – insbesondere, wenn es um dynamische, sich verändernde Anforderungsstrukturen geht.⁵²⁷

Grundsätzlich kann das biographische Verfahren als „Person-Job-Fit-Ansatz“ bezeichnet werden, da mit dieser Methode Personen auf Stellen zugeordnet werden sollen. Dies dürfte in der Praxis wohl auch die häufigste Zielsetzung sein.⁵²⁸

Verfolgt man mit dem Einsatz der biographischen Methode das Ziel, Qualifikationspotenzial von Mitarbeitern zu identifizieren, so sollten trennscharfe Items ausgewählt werden, mit denen objektiv auf die Fähigkeit geschlossen werden kann, im Bedarfsfall bestimmte Qualifikationen erzeugen zu können. Dazu müssten wiederum die Mitarbeiter mit einer Referenzgruppe verglichen bzw. dieser Gruppe zugeordnet werden, für die bereits eine Klassifizierung in erfolgreich/nicht erfolgreich bei der Aneignung von Qualifikationen vorgenommen wurde. „Dies entspricht letztlich einer Überzeugung, dass Potenzial von Mitarbeitern eine abschließend und hinreichend zu beschreibende und bei unterschiedlichen Personen ähnliche oder gleiche Eigen-

⁵²⁴ Vgl. Weuster, A., 1987, S. 411

⁵²⁵ Das Normprofil bildet die Grundlage für die Erstellung des Jobprofils bzw. der Stellenbeschreibung. Vgl. hierzu die Ausführungen Röllinghoffs zur Wendung in Richtung eines individualisierten Personaleinsatzes (vgl. Röllinghoff, S., 1995)

⁵²⁶ Vgl. England, G.W., 1971, S. 43

⁵²⁷ Vgl. Knoblauch, R., 1986, S. 104

⁵²⁸ Dieser Aussage liegt die These zugrunde, dass der Zusammenhang zwischen beruflicher Leistung und Zufriedenheit einer Person positiv vom Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Arbeitsumwelt abhängt. Damit wird die Behauptung aufgestellt, dass die Bedürfnisbefriedigung verschiedenartiger Persönlichkeitstypen mit den sie umgebenden Arbeitsbedingungen positiv korreliert. Vgl. hierzu Weinert, A.B., 1987, S. 450ff

schaft ist, die intersubjektiv – d.h. zwischen Subjekten – verglichen werden kann.“⁵²⁹ Die Schwierigkeit bei der Anwendung des biographischen Verfahrens liegt also zum einen in der Ermittlung von Erfolgskriterien und zum anderen im Heranziehen einer gültigen Kontrollgruppe (mit möglichst vergleichbaren Arbeitstätigkeiten).⁵³⁰

Wendet man das Instrument zur Führungskräfteselektion an, so muss eindeutig definiert werden, was als „Erfolg“ gelten soll, d.h. welche biographischen Items erfolgreichen Führungskräften signifikant häufig zugeordnet werden können.⁵³¹

Wird „Management-Potenzial“ mit „erfolgreicher Management-Tätigkeit“ gleichgesetzt, so kann das Kriterium „Erfolg“ bspw. monetäre Kriterien (Geschäftserfolg liegt im Entscheidungsbereich des Mitarbeiters), Positionskriterien (ein erfolgreicher Mitarbeiter erlangt einen hierarchischen Aufstieg in eine statushohe Position) oder allgemeine Kriterien (der Mitarbeiter besitzt ein hohes Maß an Leistungsmotivation, hat konkrete Karriereziele, strebt nach Macht und Autonomie) enthalten. Vom Grundsatz her bleibt das Item „Erfolg“ jedoch sehr vage und subjektiv auslegungsbedürftig.⁵³² Meist wird der Begriff auf Effizienz- und Effektivitätsmerkmale reduziert, ohne auf merkmalspezifische Sachverhalte im Zusammenhang mit Erfolg einzugehen.⁵³³ Die Feststellung von Potenzial wird in einer solchen Konstellation deshalb ebenfalls durch eine Fortschreibung von ehemals als erfolgreich eingestuften Eigenschaften einer Gruppe von Erfolgreichen ermittelt.

Obwohl biographische Fragebogen einen erstaunlich hohen Validitätskoeffizienten haben, bleibt sowohl in der Praxis als auch in der theoretischen Fundierung die Schwierigkeit, die richtigen Potenzialkandidaten auszuwählen.⁵³⁴ „Biographische Fragebogen haben bislang weitgehend nur eine empirisch-statistische, nicht aber eine theoretische Basis. Trennschärfe bei einem Item bedeutet noch nicht, dass die gefundene Differenz in den Antwortprozenten zwischen den erfolgreichen und den weniger erfolgreichen Mitarbeitern auch wirklich leistungsrelevant ist. Hier kann es Nonsens- oder Zufallkorrelationen zwischen Merkmalen und der Leistung geben.“⁵³⁵ Gegen die Verwendung biographischer Fragebogen spricht außerdem, dass:

⁵²⁹ Grieger, J., 1997, S. 175

⁵³⁰ Vgl. Stehle, W., 1986, S. 26ff

⁵³¹ Vgl. Weinert, A.B., 1987, S. 466f

⁵³² Vgl. Stehle, W., 1986, S. 27.

⁵³³ Vgl. Ridder, H-G. et al., 2001, S. 103. Der Autor diskutiert den Führungsaspekt und folglich den Führungserfolg im Rahmen des Ressourcenansatzes, vgl. ebenda, S. 103ff

⁵³⁴ Die Schwierigkeit der Unsicherheit bei der Auswahl von Potenzialkandidaten wird in der personalwirtschaftlichen Literatur zwar angesprochen, jedoch nur sehr vage. Das Problem könne schon „irgendwie“ gelöst werden. Eine wissenschaftliche Begründung für die Lösung des Problems wird nicht angeboten. Vgl. Savage, W., 1986, S. 72

⁵³⁵ Weuster, A., 1987, S. 418

- ein Anforderungsbezug fehlt
- die Bildung von angemessenen Kontrollgruppen nur schwer möglich ist
- die Konstruktion der Methode eher willkürlich erfolgt
- die Leistungsindikatoren auf einen bestimmten Kulturkreis bezogen sind (und damit i.d.R. zu Benachteiligungen anderen Kulturkreise oder Minderheiten führen).⁵³⁶

Im positiven Sinne lässt sich anführen, dass die Verwendung des biographischen Verfahrens in der Praxis relativ zuverlässige Prognosen über zukünftige Leistung bzw. Erfolg oder Misserfolg liefern kann und deshalb als sehr plausibles Verfahren erscheint. Allerdings bleiben Begründungen hierfür offen, weshalb das Verfahren für Strategien zur Personalplanung und -selektion nicht verwendet werden kann. Vielleicht ist es ja doch so, dass diesem Verfahren lediglich die konstruktive Annahme zu Grunde liegt, dass in der Vergangenheit gezeigtes Verhalten der beste Indikator für in der Zukunft zu erwartendes Verhalten ist?⁵³⁷

Der biographische Fragebogen ist ein interessanter und eigenständiger Ansatz, dessen Verwendungszweck überwiegend in der Personalselektion liegt. Geeignet erscheint das Instrument insbesondere für die Auswahl externer Bewerber oder als Vorauswahl „prinzipiell geeigneter Kandidaten“. Bei interner Auswahl für die Nutzung von Entwicklungsmaßnahmen wird man, wenn die Items nicht sorgfältig auf ihren Zweck abgestimmt sind, auf Akzeptanzprobleme und Vorbehalte bei der Zielgruppe stoßen.⁵³⁸

3.2.3 Verhaltensorientierte Verfahren: Das Assessment-Center

3.2.3.1 Grundüberlegungen zum Assessment-Center-Verfahren

Aus den bereits diskutierten Verfahren zur Potenzialbeurteilung wurde deutlich, dass die Informationen über die Bewährung eines Mitarbeiters in seiner bisherigen oder vergangenen Position noch kein Garant dafür ist, dass er die neuen Anforderungen seiner zukünftigen Zielposition genauso erfolgreich bewältigen kann. Diese These wurde zum schlagenden Argument für die grundsätzliche Anwendung von Potenzialbeurteilungsverfahren, die sich am *Verhalten* von Personen orientieren.

⁵³⁶ Vgl. Berthel, J./Koch, H-E., 1985, S. 97 oder Becker, F.G., 1991, S. 73

⁵³⁷ Vgl. Weinert, A.B., 1987, S. 465. Negativ wird in diesem Zusammenhang wiederum angeführt, dass der prognostische Erfolg des Verfahrens genau in der Verwendung ihrer Funktion (nämlich der Personalselektion) liegt und sich damit die Plausibilität des Verfahrens durch eine sich selbst erfüllende Prophezeiung durch die mittels Auswahl hervorgerufener unterschiedlicher Entwicklungsmöglichkeiten von Mitarbeitern ergibt. Vgl. Grieger, J., 1997, S. 177

⁵³⁸ Vgl. Schuler, H., 1996, S. 101

Entsprechend wird im Assessment-Center-Verfahren versucht, das erfolgskritische Leistungsverhalten über die Simulation eines bestimmten Anforderungsrahmens (für eine bestimmte Position oder für bestimmte gewünschte Verhaltenskriterien), zu evozieren.⁵³⁹

Das Assessment-Center-Verfahren ist das in der Literatur am meisten diskutierte und am umfassendsten dargestellte verhaltensorientierte Verfahren zur Bestimmung von Potenzial. Die nachfolgenden Ausführungen beschränken sich auf die wichtigsten Details und Forschungsergebnisse zur Beurteilung dieses Verfahrens, da eine ausführliche Diskussion des Verfahrens den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde.⁵⁴⁰ Vorwegnehmend gilt für die Assessment-Center-Technik die gleiche Kritik wie für alle anderen Verfahren der Eignungsdiagnostik, die zum Zweck haben, eine Begründung und Gültigkeit von Prognosen betreffend zukünftiger Leistungspotenzialträger zu liefern. Das bedeutet jedoch nicht, dass dieses Verfahren (und andere Verfahren zur Eignungsdiagnostik) nicht verwendet werden sollten, wenn man den Anspruch formalisierter und damit transparenter oder überprüfbarer Verfahren der Personenauswahl verfolgt.⁵⁴¹

Das Assessment-Center-Verfahren versucht, konkret beobachtbares Verhalten zu beschreiben und zu bewerten, um so vorhandenes Potenzial (potenzieller) Mitarbeiter oder Führungskräfte zu prognostizieren. Die Qualifikations- bzw. Potenzialprognose geschieht auf der Basis aktuell gezeigten Verhaltens (konkret realisiertes Arbeitsvermögen) der Beurteilten, das sie in entsprechenden Beurteilungssituationen zeigen. Diese Situationen werden so konstruiert, dass sie eine Prognose charakteristischer Verhaltensmerkmale, die zur Bewältigung der als erforderlich angesehenen Anforderungen nötig sind, ermöglichen.⁵⁴² Damit die Prognose möglichst genau erfolgen kann, werden mehrere Beurteiler herangezogen, die mit vielen Instrumenten viele Dimensionen von als relevant erachteten Potenzialkriterien bewerten, sodass eine Vielzahl fundierter Urteile über das individuelle Mitarbeiterpotenzial abgegeben werden kann. Damit wird das Assessment-Center zum „Sammelbegriff für eine höchst komplexe Interventionstechnik“⁵⁴³, die sich durch ein Ineinandergreifen bestimmter aufeinander abgestimmter Methoden auszeichnet.

⁵³⁹ Vgl. Touet, M., 1997, S. 38

⁵⁴⁰ Zudem ist das Thema bereits in unterschiedlichen Beiträgen ausführlichst aus den unterschiedlichsten Perspektiven mit allen als relevant zu berücksichtigenden Aspekten und Darstellungen in der personalwirtschaftlichen Literatur diskutiert worden (vgl. hierzu Lattmann, C., 1989, Schuler, H./Stehle, W., 1987, Jeserich, W., 1988 und eine umfassende Darstellung von Thornton, G.C.III/Byham, W.C., 1982 sowie insbesondere der Überblick und die Kritik von Neuberger, O., 1989 und die Ausführungen in Kap. 3.2.3.4.

⁵⁴¹ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 178

⁵⁴² Vgl. Becker, F.G., 1991, S. 74

⁵⁴³ Vgl. Neuberger, O., 1989, S. 293

Da sich die einzelnen Assessment-Center-Übungen auf den spezifischen Unternehmenskontext beziehen, muss bedacht werden, dass eine Aussage über eine Potenzialprognose nur in den Grenzen gültig ist, in denen die unterschiedlichen spezifischen Anforderungen vorab definiert wurden.

3.2.3.2 Zielsetzungen der Assessment-Center-Methode

Die grundsätzliche Zielsetzung eines Assessment-Centers liegt in der Selektion von Personal, d.h. der Auslese von Führungs(nachwuchs)kräften zur Neueinstellung oder zur Neubesetzung von Stellen. Insbesondere bei der Auswahl von Hochschulabsolventen haben Assessment-Center einen hohen Verbreitungsgrad. Das Verfahren ist für ein Unternehmen dazu geeignet, die kommunikativen und überfachlichen Fertigkeiten der zukünftigen Führungskräfte intensiv kennenzulernen. Für Bewerber dient das Verfahren dazu, festzustellen, wie sich das Unternehmen ihnen gegenüber präsentiert und welches Selbstverständnis ein Unternehmen in Bezug auf Bewerber hat.⁵⁴⁴ Das Assessment-Center kann andererseits aber auch – und dies ist in der Praxis zunehmend der Fall – zur Personalentwicklung von überwiegend Führungskräften (Analyse des Entwicklungsbedarfs mit anschließender Entwicklungskontrolle)⁵⁴⁵ oder zur Laufbahnplanung dienen. Nach *Obermann* werden Assessment-Center unternehmensintern zu folgendem Zweck genutzt: „Die häufigste Anwendung des Assessment-Centers bei deutschen Unternehmen liegt nach unserer Beobachtung in der Potentialanalyse. [...] Dabei geht es meist weniger um die Besetzung konkreter Positionen als darum, grundsätzlich solche Mitarbeiter aus dem Hause erkennen zu können, die für weiterführende Aufgaben in Frage kommen. Hinter dieser Strategie verbirgt sich der Gedanke, lieber eigenen Mitarbeitern viele Entwicklungschancen zu eröffnen, als sich auf die teure und risikoreiche Suche auf dem Arbeitsmarkt zu begeben.“⁵⁴⁶ Die Personalentwicklung führt im Rahmen eines Assessment-Centers oft unternehmensintern individuelle Stärken-/Schwächenanalysen durch und darauf folgen dann individuellenbezogene Fördermaßnahmen folgen. Bisweilen werden Assessment-Center auch als einzelne, eigenständige Trainingsmaßnahmen angeboten.

Nach detaillierter Rückmeldung des in einzelnen Übungen gezeigten Verhaltens werden konkrete Empfehlungen zu Verhaltensalternativen dargelegt, deren Umsetzung vom Assessment-Center-Teilnehmer in darauffolgenden Übungssequenzen versucht wird.⁵⁴⁷ Grundsätzlich gibt das Assessment-Center einen guten Überblick über das Leistungsniveau des Führungsnachwuchses in einem Unternehmen. Es bietet die Möglichkeit, eine verhaltensbezogene Formulie-

⁵⁴⁴ Vgl. Kleinmann, M., 2000, S. 102

⁵⁴⁵ Vgl. Berthel, J./Koch, H-E., 1985, S. 97

⁵⁴⁶ Obermann, C., 1992, S. 19

⁵⁴⁷ Vgl. Kleinmann, M., 2000, S. 103

rung des Verhältnisses von Anforderung und Leistung vorzunehmen. Ein zusätzliches Ziel des Einsatzes eines Assessment-Centers kann es sein, den unternehmensinternen Weiterbildungsbedarf kritisch zu beleuchten. Werden hierfür individuelle Stärken-/ Schwächenanalysen für eine Vielzahl von Mitarbeitern (oder Mitarbeitergruppen) durchgeführt, so kann die Auswertung ergeben, dass bei einer bestimmten Mitarbeitergruppe oder einzelnen Mitarbeitern eine Schwäche in einem Teilsegment vorliegt, für die bisher noch keine Weiterbildungsmaßnahmen entwickelt wurden.

Das Assessment-Center-Verfahren wird, neben der individuellen Potenzialanalyse, auch als Instrument zur Weiterbildungsbedarfsanalyse benutzt. Diese Zielart des Assessment-Centers rückt in die Nähe des Bildungscontrollings.⁵⁴⁸ Zur Überprüfung der Wirksamkeit entsprechend durchgeführter Trainingsmaßnahmen wird das Verfahren als Prä-Post-Untersuchung verwandt. Falls nach einem ersten Assessment-Center Entwicklungsmaßnahmen zum Abbau vorhandener Schwächen vereinbart und durchgeführt wurden, dient ein zweites Assessment-Center zur Evaluierung dieser Maßnahmen. Zielsetzung ist in diesem Fall also nicht, das individuelle Verhalten aufgrund individueller Entwicklungsmaßnahmen zu ändern, sondern vielmehr die Bildungsangebote für mehrere Teilnehmer zu evaluieren.⁵⁴⁹ Selten wird die Methode auch dazu verwendet, um Selbsteinschätzungen mit anschließendem Vergleich unter Kollegen zu forcieren oder bestimmte Aspekte der Unternehmenskultur zu beleuchten.⁵⁵⁰

Ist vorab geklärt, welchem Zweck das Assessment-Center dienen soll, so kann nach der Auswahl der Beobachter und Teilnehmer die Durchführung mit der geeigneten Gestaltung der einzelnen Assessment-Übungen erfolgen.

3.2.3.3 Durchführung der Assessment-Center-Methode

Die Implementierung und Durchführung der Assessment-Center-Technik wurde in der einschlägigen Literatur ausführlich dokumentiert, so dass im Folgenden lediglich diejenigen Merkmale herausgestellt werden sollen, die für die Diagnose/Prognose von Potenzial ausschlaggebend sind.⁵⁵¹ Zur Verdeutlichung werden hier kurz die Teilschritte der Management-Potenzial-Analyse skizziert, die auf der Assessment-Center-Technik basiert und als Potenzialbeurteilungsinstrument besondere Bedeutung hat:

⁵⁴⁸ Vgl. Kleinmann, M., 2000, S. 103

⁵⁴⁹ Vgl. Kempf, U./Schäfer, W., 2000, S. 229ff

⁵⁵⁰ Vgl. Schuler, H., 1987a, S. 4. Weitere Ausführungen zum Assessment-Center-Verfahren im Rahmen der Potenzialbeurteilung finden sich u.a. bei Bartölke, K./Grieger, J., 1993a, S. 10

⁵⁵¹ Vgl. Lattmann, C., 1989, S. 25ff, Kompa, A., 1989, S. 27ff oder zum Verhältnis Aufwand/Kosten und Nutzen des Assessment-Centers insbes. Stoffer, E./Sommermeyer, W., 1992, S. 289ff

1. Definition von Erfolgskriterien⁵⁵² für die Zielposition (auf die der Mitarbeiter hin beurteilt werden soll. Hieraus werden relevante Dimensionen der Anforderungen abgeleitet (ergibt das Soll-Profil).⁵⁵³ Jede (Beurteilungs)dimension wird in Verhaltensweisen beschrieben (die für die jeweiligen Arbeitssituationen in der entsprechenden Zielposition charakteristisch sind), die den Beurteilern zur Bewertung des beobachteten Verhaltens bei den einzelnen Dimensionen dienen sollen. Das Soll-Profil gilt also als Maßstab, an dem der zu Beurteilende gemessen wird⁵⁵⁴
2. Beobachterschulung zur Gewährleistung eines konsistenten Beurteilerverhaltens (insbesondere Schulung des Umgangs mit den Beurteilungsdimensionen)
3. Durchführung des Assessment-Centers (ca. 2-tägige Veranstaltung) mit Einzel- und Gruppenübungen, in denen Situationen des betrieblichen Arbeits- und Manageralltags nachgestellt werden. Bewertung der Beurteilungsdimensionen durch ein Rating anhand einer Skala (meist fünf- bis siebenstufig)
4. Ermittlung der Über- und Unterdeckungen durch Abgleich der Ergebnisse des beobachteten Verhaltens mit dem Soll-Profil und Ableitung entsprechender personalwirtschaftlicher Entscheidungen.⁵⁵⁵

Zu 1. Aufgrund der verschiedenen Verwendungszwecke des Assessment-Centers sollten die mit diesem Verfahren zu erreichenden Ziele, die auf den Anforderungen basieren, bereits vor der Durchführung festgelegt werden. Die Grundlage eines Assessment-Centers bildet die Anforderungsanalyse, aus der sich die Erfolgskriterien ableiten. Dazu wird eine Analyse der Fähigkeiten und Verhaltensweisen, die als erfolgsrelevant für die im Verfahren einzuschätzenden Arbeitsplätze und -situationen gelten, durchgeführt. Diese als erfolgversprechend erachteten Anforderungsdimensionen (Soll-Anforderungsprofil) werden dann in bestimmte Verhaltensweisen transformiert, die als Maßstab für die Potenzialeinschätzung gelten und anhand deren Beobachtung die Beurteilten eingeschätzt werden.⁵⁵⁶

⁵⁵² Z.B. „Mitarbeiter darf sich in Besprechungen nicht von seinem Ziel abbringen lassen“

⁵⁵³ Z.B. „Emotionale Stabilität“, „Durchsetzungsvermögen“ oder „Analysevermögen“

⁵⁵⁴ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 180

⁵⁵⁵ Vgl. Touet, M., 1997, S. 37f. Als unabdingbare Voraussetzungen für die Durchführung eines Assessment-Centers gelten insbesondere drei Faktoren. Erstens die eingehende Schulung der Beobachter, zweitens die Moderation durch einen externen Fachmann und drittens die Generierung der informatorischen Grundlagen der Beurteilung anhand einer spezifischen diagnostischen Situation, d.h. die Gestaltung der Arbeits- und Anforderungsanalyse.

⁵⁵⁶ Vgl. Thornton, G.C.III/Byham, W.C., 1982, S. 138f. Die Autoren veröffentlichten im Rahmen der Anforderungsanalyse eines Assessment-Centers 33 verschiedene Dimensionen, anhand derer potenzielle Führungskräfte beurteilt werden sollen. Darunter finden sich bspw.: Oral und Written Communication, Planning and Organizing, Delegation, Development of Subordinates, Organizational Sensitivity and Awareness, Sensitiv-

Schwierigkeiten bereitet in diesem Zusammenhang die Beschreibung zukünftiger Entwicklungen von Anforderungen. Da sie nicht sicher prognostiziert werden können, werden einerseits die Aussagen von Vorgesetzten herangezogen. Andererseits (und dies ist meist der Fall, da die Vorgesetzten auch keine sichere Prognose über die Zukunft anstellen können), werden sehr allgemeine Anforderung nach „lebenslanger Lernbereitschaft“ und einer breiten „Anpassungsfähigkeit“ an sich verändernde Bedingungen gestellt. Dabei steht das lebenslange Lernen für vorhandenes Qualifizierungspotenzial und die Anpassungsfähigkeit für vorhandenes Leistungspotenzial.⁵⁵⁷

Zu 2. Vor der Durchführung eines Assessment-Centers sollte eine gründliche Einführung der Beurteiler über den Aufbau und eine Schulung über die Handhabung der verschiedenen Beurteilungsinstrumente stattfinden. Dabei ist es gleichgültig, ob es sich um Personalfachleute, Führungskräfte oder Psychologen als Beurteiler handelt. Es ist zweckmäßig, psychologisch ausgebildete Berater in das Verfahren mit einzubeziehen, da sie über Erfahrungen in der betrieblichen Auslese und Leistungs- oder Potenzialbeurteilung im allgemeinen sowie in der Anwendung von Assessment-Center-Verfahren im speziellen verfügen.⁵⁵⁸

So kann die Genauigkeit der Beurteilung verbessert werden und eine rein analytische, anstelle von normativen Erwartungsbildern von Vorgesetzten geprägte Potenzialbeurteilung stattfinden. Vorzugsweise werden von Unternehmensseite höhere Führungskräfte als Beurteiler herangezogen, da sie eine unmittelbare, auf Erfahrung aufbauende Kenntnis der operativ zu erfüllenden Arbeitsaufgaben besitzen, die den (externen) Psychologen abgeht. Zudem unterstützt der Einbezug der Führungskräfte die Akzeptanz des gesamten Verfahrens und erhöht die Glaubwürdigkeit der Beurteilung aus Sicht der Beurteilten. Andererseits gilt es zu bedenken, dass die Führungskräfte ihre eigenen Beurteilungshaltungen, die sie in ihrer laufenden Führungstätigkeit erworben haben, in die Assessment-Center-Situation hineintragen, was einer objektiven und individuellen Beurteilung eher abträglich ist.⁵⁵⁹

Im Einzelnen sollte eine Beobachterschulung folgendes vermitteln:

ity, Risk Taking, Judgment, Recognition of Employee Safety Needs, Energy, Range of Interests, Initiative, Tolerance for Stress, Adaptability, Independence, Practical Learning, etc. Vgl. ebenda, S. 140ff

⁵⁵⁷ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 180f

⁵⁵⁸ Vgl. Lattmann, C., 1989, S. 38

⁵⁵⁹ Die Individualität der Beurteilung wird dadurch gestört, dass ein Vorgesetzter den von ihm im Alltag angewandten Maßstab zur Beurteilung des Mitarbeiterverhaltens ansetzt, in welchem der Mitarbeiter seine Tätigkeiten bisher bewältigt hat. Dies entspricht einer eher globalen, denn einer analytischen Beurteilung. Die Objektivität der Beurteilung wird dadurch gestört, dass ein Vorgesetzter ein unausgesprochenes Erwartungsbild über das Verhalten eines Mitarbeiters hat. Dieses Bild entspricht im Kern meist dem eigenen Verhalten. Vgl. Lattmann, C., 1989, S. 40f

- Überblick über die Zwecke des Assessment-Center-Verfahrens und damit die genaue Kenntnis des Anforderungsbildes und der daraus abgeleiteten Beurteilungsgesichtspunkte
- Genaue Kenntnis der einzelnen Übungen oder Simulationen (am besten durch eigene Durchführung)
- Erreichung einer ausreichenden Sicherheit in der Verhaltensbeobachtung und deren Auswertung. Dabei wird besonderer Wert auf die Begründung der Urteile gelegt, die streng verhaltensorientiert in Bezug auf die vorab definierten Anforderungen erfolgen sollte sowie auf die strikte Trennung von Beobachtung und Bewertung.⁵⁶⁰

Positiver Nebeneffekt der Beobachterschulung und Mitwirkung im Assessment-Center ist, dass die Führungskräfte zum einen Einsichten in die Denkweise und die Herausforderungen ihrer Mitarbeiter bekommen, denen sie übergeordnet sind und zum anderen Beurteilungsfertigkeiten erlernen, die sie auch im Arbeitsalltag unmittelbar anwenden können. Auf diesem Wege kann das Verfahren sogar zur Entstehung einer Führungskultur beitragen, in der die Förderung der Mitarbeiter einen zentralen Stellenwert einnimmt.⁵⁶¹

Zu 3. Für die eigentliche Durchführung eines Assessment-Centers werden mit Blick auf die angestrebten Ziele einzelne diagnostische Verfahrenselemente ausgewählt, die in einem Verbund von Übungen zusammengestellt und den Messkriterien (Anforderungsdimensionen) zugeordnet werden. Die Übungen bestehen aus einer Simulation der im Unternehmen auftretenden Führungstätigkeiten, wie z.B. Postkorbübungen, Präsentationen von Ergebnissen, Datenanalysen oder führerlose bzw. geführte Gruppendiskussionen.⁵⁶² Die meisten Übungen sind situativ auf die Struktur des realen Arbeitsalltags einer Führungskraft ausgerichtet. Die Beobachtung der zu Beurteilenden richtet sich auf das gezeigte konkrete Verhalten in diesen „inhaltsvaliden Simulationen“.⁵⁶³

Obwohl sich die konkreten Ausgestaltungen der Übungen im Aufbau deutlich unterscheiden können, besteht das Urteilsverfahren bei allen Assessment-Centern aus zwei Stufen.

In der ersten Stufe, die während der Beobachtung stattfindet, kommt dem Beobachter einer einzelnen Assessment-Center-Übung die Aufgabe zu, das gezeigte Verhalten vollständig und objektiv zu erfassen und zu einzelnen Dimensionsurteilen zu verdichten. Die Einschätzung des Teilnehmergehaltens erfolgt anhand vorgegebener Skalen (meist Einstufung, selten Rangreihung).

⁵⁶⁰ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 181

⁵⁶¹ Vgl. Lattmann, C., 1989, S. 43

⁵⁶² Vgl. Stehle, W./Brunöhler, A., 1987, S. 130

⁵⁶³ Vgl. Maukisch, H., 1989, S. 255

hen) in Beschreibungsform, sodass Interpretationen oder Zuschreibungen von Fähigkeiten und Eigenschaften (Attributionen) nicht verloren gehen.⁵⁶⁴

In der zweiten Stufe schließt sich die gemeinsame Urteilsbildung durch alle Beurteiler an. Dabei werden in einem gruppendiagnostischen Prozess alle Einzelurteile (methoden- und beobachterbezogen) in eine Globalskalierung der einzelnen Beurteilungsdimensionen transferiert. So können alle beobachteten Eigenschaften (konstante Verhaltensweisen, Einstellungen oder Fähigkeiten) als Dimensionen für die Beurteilung verwendet werden.⁵⁶⁵ Anschließend wird in einer weiteren Gruppendiskussion aus dem Profil in den einzelnen Dimensionen ein Gesamteignungsurteil (sog. „over-all-rating“) für jeden

Teilnehmer formuliert, das je nach Komplexität auch mehrere Einzeleignungsurteile beinhalten kann (bspw. aktuelle Eignung für eine Führungsposition oder ein allgemeines Entwicklungspotenzial). Der Aufbau der Gesamtbewertung erfolgt anhand einer Klassifikation der Teilnehmer in unterschiedliche „Potenzialkategorien“⁵⁶⁶ oder anhand einer qualitativen Prognose des Managementenerfolgs unter Angabe z.B. der maximal von diesem Teilnehmer erreichbaren Organisationshierarchie.⁵⁶⁷ Da eine Konsensentscheidung aus der aggregierten Datenmenge i.d.R. zwingend ist, weil nur so das Gesamturteil von allen Beobachtern vertreten werden kann, sind formale Auswertungsmethoden zur Verdichtung der Datenmenge sehr hilfreich.⁵⁶⁸

Zu 4. Als Abschluss erhält jeder Teilnehmer den vollständigen Inhalt der Einzelurteile und des individuellen Gesamturteils in einem Feedbackgespräch durch den ihm zugewiesenen Beobachter. Das Feedback sollte ein differenziertes Stärken-/ Schwächenprofil enthalten, anhand dessen auf den Teilnehmer zugeschnittene Fördermaßnahmen geplant und umgesetzt werden können.⁵⁶⁹ Als weitere Folgemaßnahme, neben der auf die individuellen Anforderungen zugeschnittenen Personalentwicklungsmaßnahmen, kann auch eine Evaluierung des Verfahrens durch die Validitätsüberprüfung der einzelnen Verfahrenselemente, der Skalen oder des Agierens der Beurteiler stattfinden.⁵⁷⁰ Akzeptiert wird das Assessment-Center nur dann, wenn das Unternehmen auch entsprechende Ressourcen zur Förderung der beurteilten Mitarbeiter bereit-

⁵⁶⁴ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 181f

⁵⁶⁵ Vgl. Schuler, H., 1987a, S. 6f

⁵⁶⁶ Vgl. Touet, M., 1997, S. 252. In der Praxis wird meist eine Dreiteilung bei der Zuordnung der Teilnehmer vorgenommen: Kategorie A = Kandidat verfügt über Aufstiegs Potenzial und kann sofort in eine höhere Position befördert werden, Kategorie B = Kandidat verfügt über bedingtes Aufstiegs Potenzial und kann nach erfolgreicher Teilnahme der Entwicklungsmaßnahme XY in eine höhere Position - auf Probe - befördert werden und Kategorie C = Kandidat verfügt über kein Aufstiegs Potenzial.

⁵⁶⁷ Vgl. Müller, W.R., 1988, S. 175

⁵⁶⁸ Vgl. Scholz, C., 1989, S. 221

⁵⁶⁹ Vgl. Lattmann, C., 1987, S. 62. Dabei sollten Fördermaßnahmen mit dem direkten Linienvorgesetzten abgesprochen werden.

⁵⁷⁰ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 181

hält. Auch muss in der Abschlussphase geklärt sein, ob es „Verlierer“ geben darf und wie mit diesen Personen verfahren wird (z.B. ob die Ergebnisse in die Personalakte kommen, etc.).⁵⁷¹

Nur wenn es gelingt, die beteiligten Personen vom Nutzen der Methode zu überzeugen, kann sich das Verfahren erfolgreich im Unternehmen etablieren. Es ist offensichtlich,

dass die Durchführung eines Assessment-Centers zahlreiche Schwierigkeiten mit sich bringt. Im folgenden Kapitel soll auf die Kritik und die Hauptprobleme bei der Implementierung und Durchführung eines Assessment-Centers genauer eingegangen werden.⁵⁷²

3.2.3.4 Kritik an der Assessment-Center-Methode

Das Assessment-Center-Verfahren hat in Praxis und Wissenschaft einen hohen Verbreitungsgrad erfahren. In der Praxis gilt das Verfahren als multiple Technik, zu der mehrere eignungsdiagnostische Methoden oder leistungsrelevante Übungen zu einem Aufgabenkomplex zusammengestellt werden, um aktuelle Kompetenzen einschätzen oder künftige berufliche Entwicklung und Bewährung prognostizieren zu können.⁵⁷³ In der Wissenschaft orientiert sich das Verfahren eher an Fragen der Effizienzsteigerung (Höhe der Varianzen, Korrelationen und Validitäten).⁵⁷⁴ Im Folgenden soll im Allgemeinen auf die Schwierigkeiten des Verfahrens eingegangen werden, ohne sich detailliert in der Methodendiskussion zu verlieren.⁵⁷⁵ Trotzdem werden die in der Literatur diskutierten methodischen Probleme der Vollständigkeit halber mit in die nachfolgende kritische Diskussion einbezogen.

Ein methodisches Hauptproblem im Assessment-Center-Verfahren besteht in der Beurteilung der beobachteten Verhaltensweisen, da die vorab definierten Kriterien und deren Wahrnehmung nicht genau voneinander abgegrenzt werden können (bspw. die Vermischung von Verhaltensbedingung und Verhaltenswirkung). So kann es zu einer verzerrten Bestimmung der Relevanz einzelner Kriterien kommen, die sich im Gesamturteil zu Gunsten oder Lasten eines Teilnehmers auswirken kann.⁵⁷⁶ Schuler merkt in diesem Zusammenhang unter Berufung auf Ergebnisse einschlägiger empirischer Forschungen an, dass gleiche Merkmale verschiedener Übungen weniger hoch korrelieren als die Einstufung mehrerer Merkmale in einer Übung. Daraus zieht er die Schlussfolgerung,

⁵⁷¹ Vgl. Kleinmann, M., 2000, S. 105

⁵⁷² Dabei erhebt das folgende Kapitel ebenso wenig den Anspruch auf Vollständigkeit wie die Ausführungen über die Assessment-Center-Methode (Kap. 3.2.3.3.). Vielmehr sollen die allgemeinen Schwierigkeiten des Verfahrens aufgezeigt werden und damit ein Grundsatzverständnis für die Herausforderungen der Methodik erzeugt werden.

⁵⁷³ Vgl. Schuler, H., 1996, S. 118

⁵⁷⁴ Vgl. Neuberger, O., 1989, S. 291

⁵⁷⁵ Die Methoden im Assessment-Center-Verfahren sind bereits bei Maukisch, H., 1996 und Thornton, G.C.III et al., 1987 einer kritischen Beleuchtung unterzogen worden.

⁵⁷⁶ Vgl. Berthel, J., 1989, S. 133

dass nicht klar ist, wie die Urteile der Beobachter zustande kommen und dass verhaltensbezogene Urteile dieselben Beurteilungstendenzen aufweisen wie eigenschaftsbezogene Urteile. Deshalb empfiehlt er den Beobachtern, sich nicht zu früh zu Urteilen hinreißen zu lassen, sondern zuerst sämtliche diagnostische Informationen zu sammeln und diese Informationen in Verhaltensbeschreibungen zu formulieren.⁵⁷⁷ Weiter muss kritisch angemerkt werden, dass die Verdichtung der Beobachtungen zu einem Gesamteignungsurteil zwar auf konkreten Begründungen beruhen soll, die in offener Kommunikation diskutiert werden. Grundsätzlich können aber alle von der Leistungsbeurteilung her bekannten Schwierigkeiten des Qualitätsniveaus der Urteile auftreten. Deshalb erscheint eine Vorbildung als Beurteiler oder zumindest eine Einführung in das Assessment-Center-Verfahren für die Beurteiler als unabdingbar.⁵⁷⁸

Neuberger konkretisiert in seiner Kritik über das *Realitäts-Mythos*⁵⁷⁹ des Assessment-Centers deutlich zwei Problembereiche der Aggregation von Einzelurteilen in ein Gesamturteil, indem er fragt:

1. Wie erfolgt die Aggregation?
2. Was ist eigentlich das Gesamturteil?

Zu 1. Diese Aggregation zu einem Gesamturteil wird nicht statistisch vorgenommen, sondern in offener Kommunikation mit allen Beurteilern. Dabei wird i.d.R. nicht die „richtige Lösung“ durch die Beobachtergruppe „gesucht“ (und dann hoffentlich auch gefunden), sondern unter Ausflüchten wie Zeit- und Konformitätsdruck oder internen Rangordnungsfragen eher „bestimmt“.⁵⁸⁰

Zu 2. Die Frage, wonach man Einzelurteile zu einem Gesamtwert verdichten darf, verdeutlicht, dass implizit und explizit das Gesamturteil als eine Prognose eines Kriteriums gilt. Damit ist das Kriterium Erfolg oder genauer *Führungserfolg* gemeint, so wie er sich in der Karriereentwicklung des Teilnehmers oder im Vorgesetztenurteil darüber abbildet.

Problematisch ist dabei die Tatsache, dass es das Kriterium Führungserfolg als objektive Größe gar nicht gibt, sondern dass „der“ Erfolg als Zielkriterium eine Interpretation der hierarchisch übergeordneten Beurteiler darstellt. Dabei ist dieses Zielkriterium (das nach Zielerreichung strebt) i.d.R. mehrdimensional (nicht in einem einzigen Merkmal auszudrücken), in sich wider-

⁵⁷⁷ Vgl. Schuler, H., 1987a, S. 8ff

⁵⁷⁸ Vgl. Jeserich, W., 1990, S. 585

⁵⁷⁹ Realitäts-Mythos bedeutet, dass die Probleme im Assessment-Center-Verfahren rein wissenschaftlich, rational und objektiv zu lösen sind. Ausdruck findet dieser Mythos meist in der Diskussion methodischer Schwierigkeiten zur Ermittlung und Festsschreibung von Validitätsmerkmalen oder in der Einschränkung der Komplexität des Verfahrens, damit das Problem „wohldefiniert“ werden kann und folglich rational lösbar ist.

⁵⁸⁰ Vgl. Neuberger, O., 1989, S. 296

sprüchlich, mehrdeutig (und damit interpretationsbedürftig), instabil (im Laufe der Zeit sich verändernd) und gruppenabhängig (je nach Beurteilergruppe unterschiedlich hoch/gering eingeschätzt). Damit geht die Messbarkeit „des“ Führungserfolges am wirklichen Problem vorbei.⁵⁸¹

Negative Begleiterscheinung der Messbarkeit von Führungserfolg ist zudem dessen Zurechenbarkeit (Zurechnungsproblem) eindeutig auf die einzelne Führungskraft und nicht auf die Kapitalausstattung, die organisatorischen Rahmenbedingungen oder das Qualifikationsniveau des Teams. Es wird den Beurteilern einfach unterstellt, dass sie in der Lage seien, derartige Bedingungen aus ihrem Urteil herauszufiltern!⁵⁸²

Weiter diskutiert *Neuberger* die Ermittlung und Differenzierung der Anforderungen im Assessment-Center, indem er dieses Problem als *Rationalitäts-Mythos* bezeichnet. Bei der Ermittlung der Anforderungen merkt er treffend an, dass eine Generalisierung „der“ Anforderungen an eine Führungskraft unterstellt wird, die sich in Zeit-, Sach- und Sozialdimensionen ausdrückt. Dabei wird die Zeitdimension nicht auf bestimmte Zeiträume begrenzt, sondern Unbegrenztheit prognostiziert. Die Sachdimension wird ebenfalls nicht auf spezifische Tätigkeitsinhalte begrenzt, sondern ein einheitlicher Manager mit gleichen Aufgaben unterstellt. Die Sozialdimension wird wiederum nicht auf bestimmte Personengruppen (z.B. nur für die Führung von Werksmitarbeitern) begrenzt, sondern die gesamte Belegschaft als universell einheitlich betrachtet.⁵⁸³

Bei der Differenzierung der Anforderungen geht *Neuberger* noch einen Schritt weiter als *Schuler*. Er kritisiert nicht nur die vermeintliche Unterteilung in Einzelanforderungen kritisiert, sondern auch die Übersetzung der Anforderungen in Eigenschaftsmerkmale und die daraus erfolgende Ableitung von Persönlichkeitsmerkmalen. Bspw. wird die Arbeitsaufgabe „muss häufig kurz und effizient telefonieren“ mit „Kommunikationsfähigkeit“ übersetzt, woraus das Persönlichkeitsmerkmal „Kommunikationsfähig

keit“ abgeleitet wird.⁵⁸⁴ Offensichtlich ist, dass hier ein großer Interpretationsspielraum zugelassen wird und zudem keine eindeutigen Tests oder situative Übungen bei der Durchführung eines Assessment-Centers stattfinden, die eine eindeutige (und von allen Beurteilern auch gleich verstandene) „Kommunikationsfähigkeit“ belegen können.⁵⁸⁵

⁵⁸¹ Vgl. Neuberger, O., 1989, S. 296f

⁵⁸² Vgl. Neuberger, O., 1989, S. 297

⁵⁸³ Vgl. Neuberger, O., 1989, S. 295

⁵⁸⁴ Vgl. Neuberger, O., 1989, S. 295 und die anschließenden kritischen Anmerkungen Neuberger zu den Eigenschaftsmerkmalen wie Stabilität, Objektivität, etc. s.o. in diesem Kapitel.

⁵⁸⁵ Vgl. Neuberger, O., 1989, S. 295f

Neuberger betont in seinen (nicht methodenbezogenen und deshalb so wertvollen) kritischen Ausführungen weiter, dass das Assessment-Center, trotz fehlender konkreter Anforderungen, dennoch eine umfassende Simulation von Führungssituationen in einem Manageralltag bietet und deshalb seine Existenzberechtigung erhält. Als Begründung dafür gibt er an, dass der Inhalt und die Logik des Gesamtverfahrens in der Struktur mit der zukünftigen Bewährungssituation nahezu übereinstimmen. Dabei gehe es in erster Linie um Konkurrenz und individuelles Standing und weniger um objektive Leistung. Grundsätzlich komme es darauf an, gut beurteilt zu werden und deshalb solle man sich in gutem Licht präsentieren (*Konkurrenz-Mythos*).⁵⁸⁶ Weiter gehe es um die Unterwerfung unter Hierarchieebenen und um die Akzeptanz deren Entscheidungen; also letztlich um die Akzeptanz, dass die Feststellung von Bewährung fremdbestimmt erfolgt (*Hierarchie-Mythos*). Folgt man dieser Argumentation, so wird deutlich, dass das Assessment-Center ein Verfahren zur verdeckten Auswahl von Führungskräften (oder Nicht-Führungskräften) nach anderen Kriterien aber nicht nach Leistungskriterien, darstellt.

In ähnlicher Weise argumentiert auch *Kompa*. Er sagt, dass hierarchische Steuerung und Kontrolle dazu führen, „dass Führungskräfte nicht nur nach ihrem Beitrag für die Lösung sachlicher und sozialer Probleme ausgewählt werden, sondern gleichzeitig auch danach, in welchem Maße sie sich in das Denk- und Handlungsmuster herrschender organisationaler Gruppen einfügen.“⁵⁸⁷ Die hohe Prognosegültigkeit hinsichtlich des Karriereerfolgs von Bewerbern des Assessment-Center-Verfahrens führt er auf nicht-leistungsbezogene Aspekte zurück. Dabei verweist er auf Beförderungseffekte (abhängig vom Wissen eines guten Ergebnisses im Assessment-Center) oder auf die Annahme, dass die erfolgreiche Bewältigung der Testsituation auf der erfolgsrelevanten Fähigkeit beruht, die verdeckte Regelstruktur in einer Situation zu erfassen und bewusst danach zu handeln in der Lage zu sein. Demzufolge erzeugt die Selektion von Führungskräften im Assessment-Center danach eine opportunistische Haltung und eine Unterwerfung unter das Hierarchiesystem im Unternehmen.⁵⁸⁸

Neben diesen kritischen Ausführungen verweist *Neuberger* noch auf einige weitere Mythen, die im folgenden kurz aufgeführt werden und einen abgerundeten Überblick über die nicht-methodenbezogene Kritik an der Assessment-Center-Technik bietet.

⁵⁸⁶ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 185f und Neuberger, O., 1989, S. 298ff. Dabei bezeichnet Neuberger die Beobachtung, Vorgesetzte würden beim Versuch, den Spagat zwischen der Lösung von Sachproblemen und der gleichzeitigen Förderung der eigenen Karriere sich hauptsächlich der Sache verschreiben, als Konkurrenz-Mythos (bzw. Mythos vom Leistungsprinzip). Die Unterwerfung unter die Hierarchie und die Voraussetzung, dass deren Entscheidungen vorab akzeptiert werden, als Hierarchie-Mythos.

⁵⁸⁷ Kompa, A., 1989, S. 19

⁵⁸⁸ Vgl. Kompa, A., 1989, S. 69ff

Im *Helden-Mythos* merkt er kritisch an, dass die Führungskraft etwas besonderes ist und nur die besten Menschen Vorgesetzte werden können. Im Assessment-Center wird diese Führungskraft anhand einer ganz spezifischen Fähigkeitsausstattung erkannt und ausgewählt, jedoch ohne bestimmte situative Bedingungen zu identifizieren, unter denen sich diese konkreten Fähigkeitsausstattungen (d.h. Persönlichkeiten) mit einer hohen Wahrscheinlichkeit bewähren.⁵⁸⁹ Der *Autonomie-Mythos* fordert die rückhaltlose Aufklärung und Offenlegung aller Hintergründe der einzelnen Assessment-Center-Übungen und damit die Abschaffung der strukturellen Einseitigkeit des Verfahrens. Einseitig ist das Verfahren deshalb, weil das Unternehmen über die Teilnehmer in vielfältigen Prüfverfahren Wissen einholt, die Teilnehmer aber nur sehr wenig über das Unternehmen erfahren. Würde man diesen Mythos in seiner Ganzheit beachten, so hieße dies, dass die Teilnehmer alle Informationen über die einzelnen Prüfverfahren und deren beabsichtigte Wirkungen erhalten, so dass sie letztlich selbst entscheiden können, ob sie für bestimmte Positionen (Karrieren) geeignet sind. Diese Selbstbestimmtheit der Teilnehmer würde aber dem *Kontroll-Mythos* zuwiderlaufen.⁵⁹⁰ Dieser Mythos besagt, dass es Aufgabe und Verantwortung der Führungskräfte in einem Unternehmen ist, jederzeit die Geschehnisse zu kontrollieren und zu steuern. Demnach kann es auf unteren Ebenen keine Entscheidungsspielräume geben. Für das Assessment-Center-Verfahren bedeutet dies, dass man den Zugang zu Führungspositionen in der Art und Weise reglementiert, dass nur solche Personen in die eigenen Reihen befördert werden können, die die Herrschaft der eigenen Elite sichern. „Wenn man seinesgleichen um sich hat, weiß man, wie in den ja nicht selten unklaren und widersprüchlichen Situationen des Managements gehandelt wird, und dass man sich „blind“ aufeinander verlassen kann!“⁵⁹¹

Der *Effizienz-Mythos* besagt, dass das Verfahren wirtschaftlich sein muss, weil die falsche Besetzung einer Position sehr hohe Folgelasten i.S.v. hohen Opportunitätskosten mit sich bringt. Dies ist auch der Grund, warum sich das teure Assessment-Center-Verfahren fast ausschließlich durch Validitätsstudien legitimieren lässt. Vergessen wird dabei bspw. auf die Auswahlrate zu achten, d.h. wieviel Prozent der Bewerber das Assessment-Center passieren und dann auch eingestellt werden. Weiter wird auch eine strenge Vorauswahl des Teilnehmerkreises nicht durchgeführt, woraus sich nur die Besten melden und es deshalb nicht verwundert, wenn auch gute Kandidaten aus dem Verfahren selektiert werden.⁵⁹² Abschließend steht der *Gemein-*

⁵⁸⁹ Vgl. Neuberger, O., 1989, S. 298. Zudem darf vermutet werden, dass es in einem Unternehmen nicht auf eine einzelne Führungskraft ankommt, sondern auf das Zusammenspiel der gesamten Führungsriege. Vgl. ebenda, S. 298f

⁵⁹⁰ Vgl. Neuberger, O., 1989, S. 301

⁵⁹¹ Neuberger, O., S. 302

⁵⁹² Vgl. Neuberger, O., 1989, S. 302f

schafts-Mythos für den Ausspruch „Wir sitzen alle in einem Boot“, also für den Gedanken, dass alle im gemeinsamen Interesse handeln. Im Assessment-Center-Verfahren wird dies auf zweierlei Weise deutlich: erstens wird eine Beurteilergruppe aus dem Führungskreis zur Abgabe eines Urteils herangezogen und damit ermöglicht, dass ein hierarchisch höher positionierter Beurteiler eine gewichtige Rolle bei der Durchsetzung „seines“ Kandidaten einnehmen kann. Zweitens wird außer Acht gelassen, dass nicht alle Beurteiler dieselben Interessen verfolgen, sondern jeder Beurteiler einen anderen Akzent setzt, worauf es bei einer Führungskraft „wirklich“ ankommt.⁵⁹³

Diese Vielzahl von kritischen Anmerkungen erfordert eine weitere organisationstheoretisch ausgerichtete Grundlagenforschung zur Personalauswahl. Die mikropolitische Argumentation im Assessment-Center lässt offen, warum das Verfahren trotz fehlender Objektivität und wissenschaftlicher Fundierung funktioniert. Eine Absage an das Verfahren zur Prognose von Potenzial erscheint jedoch als nicht angemessen. Schließlich erfordert der verschärfte Wettbewerb die Rekrutierung hoch begabter Organisationsmitglieder – insbesondere, um den harten Marktkriterien (Rentabilität, Gewinn, Marktanteile, Innovationen) zu genügen.⁵⁹⁴ Würde man die Eignung oder Begabung von Mitarbeitern auf die Anwendung mikropolitischer Spiele reduzieren, so verkäme der Potenzialbegriff zwangsläufig „zu einem Synonym für „zukünftigen hierarchischen Aufstieg in weitgehender Unabhängigkeit von erbrachter Leistung“ oder zu „lediglich attribuiertes Leistungsfähigkeit, an die niemand ernsthaft glauben kann“. Eine Öffnung auf Personalentwicklung wäre mit einem derart degenerierten Verständnis von Potenzial argumentativ kaum noch herstellbar. Es erscheint daher als verfrüht, die hierarchische Einengung von Entwicklung auf Homogenität und Opportunismus in Anlehnung an zweifelhafte Assessment-Center-Verfahren vorzunehmen.“⁵⁹⁵

Abschließend seien noch die kritischen Äußerungen von *Maukisch* erwähnt, der das Verfahren insbesondere aufgrund seiner verfehlten Definition von Aufgaben und Offenlegung des Bezugssystems der Beurteilung von Handlungen und Verhalten bezweifelt. Das Assessment-Center ist seiner Meinung nach eher dem eigenschaftsorientierten Ansatz zuzuschreiben. Den Grund dafür sieht er in der fehlenden Festschreibung von Situationsklassen und der Zurechnung von Verhaltensweisen (als „signs“ für generalisierte Persönlichkeitseigenschaften) auf Eigenschaftsdimensionen ausschließlich nach Merkmalen von Erfolgspersönlichkeiten, so wie sie in den Köpfen der Beurteiler vorherrschen.⁵⁹⁶ Insbesondere kritisiert er die Verwendung

⁵⁹³ Vgl. Neuberger, O., 1989, S. 303f

⁵⁹⁴ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 186f

⁵⁹⁵ Grieger, J., 1997, S. 187

⁵⁹⁶ Vgl. Maukisch, H., 1989, S. 264

des Assessment-Center-Ansatzes zur Prognose von in der Zukunft zu bewältigenden Aufgaben. Hier fordert er, Merkmale herauszufiltern, die für stabile Situationen stehen. Von diesen sollte bekannt sein, dass sie bei zukünftigen verschiedenartigen Aufgaben in verschiedensten Situationen sowohl über diverse Situationsklassen als auch über längere Zeiträume hinweg als konstant gelten und so konsistente Verhaltensmuster determinieren können.⁵⁹⁷

Gemäß dieser Argumentation müssten im Assessment-Center-Verfahren generalisierte und nicht-situationsbedingte Persönlichkeitsmerkmale erfasst werden auf der Basis simulierter Tätigkeitssituationen. Denkbar wäre ein solcher Ansatz, wenn nur wenige Merkmale zu beobachten wären und solche Übungen konstruiert würden, die eine derartige Beobachtung ermöglichen. Ein anderer Ansatz wäre, auf die Simulation von Arbeitssituationen gänzlich zu verzichten und stattdessen ein komplexes Gebilde von Prädiktoren unterschiedlicher Prädiktorklassen (Intelligenztests, Mitarbeiterbeurteilungen, Selbstbeschreibungen, biographische Daten, Einstellungstests, etc.) zusammenspielen ließe. Solche Verfahren entsprächen mehr dem traitorientierten Ansatz, wären um einiges ökonomischer und hätten bei durchdachter Zusammenstellung auch eine höhere prognostische Validität.⁵⁹⁸

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Assessment-Center eine durchaus gültige und in der Praxis gut akzeptierte Methode ist, Potenziale beim Mitarbeiter zu ermitteln. Eine gewisse Einschränkung erfährt die Gültigkeit, wenn man für das Verfahren einen Potenzialbegriff zugrunde legt, der in Erwartung ungewisser zukünftiger Situationen und damit verbundenen unbekannten Anforderungen an die Organisationsmitglieder steht, also inhaltlich losgelöst ist von einer zukünftigen Aufgabenprognose. Die in der Praxis gegenwärtig verbreitete Verwendung des Verfahrens legt, wie aus Kap. 3.2.3.3. ersichtlich wird, einen eng gefassten Potenzialbegriff zugrunde, der sich – in methodisch unzulässiger Weise – an der Reproduktion von bereits Bekanntem orientiert. Das wiederum kann die Vielfalt von vielleicht (zukünftig) relevanten Qualifikationen einschränken und damit eine durch das Verfahren gewünschte Entwicklung und Veränderung in Organisationen einschränken.⁵⁹⁹

Selbst die Öffnung des Assessment-Center-Verfahrens in Richtung Eigenschaftsorientierung muss insofern wiederum eingeschränkt werden, als situative Einflüsse und Einwirkungen anderer Personen(-gruppen) im Rahmen des Verfahrens externe Faktoren darstellen, die die „Wirkung“ personaler Eigenschaften auf das jeweilige Verhalten relativieren. Zudem müssen diese

⁵⁹⁷ Vgl. Maukisch, H., 1989, S. 271f. In diesem Zusammenhang fordert Maukisch ein sauberes norm- oder traitorientiertes Konzept zur Entwicklung, Ausbildung oder Förderung von Potenzialträgern.

⁵⁹⁸ Vgl. Maukisch, H., 1989, S. 275. Zu den Validitätsbegriffen vgl. Kap. 3.2.3.5.

⁵⁹⁹ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 188

Eigenschaften auch noch sicher erkannt und eingeschätzt werden.⁶⁰⁰ Dem Anspruch, eine sichere Prognose darüber abzugeben, dass bestimmte Eigenschaften von Personen mit der Fähigkeit, unsichere zukünftige Situationen erfolgreich zu bewältigen, korrelieren, kann das gesamte Verfahren mit den gegenwärtig verfügbaren Methoden und Instrumenten und dem dafür erforderlichen Aufwand kaum gerecht werden.

Die abschließende Beurteilung des Assessment-Center-Verfahrens zur Prognose von Potenzial bleibt zweigeteilt: zum einen orientiert sich das Verfahren an als relevant erachteten Verhaltensweisen oder Qualifikationen (oder auch Eigenschaften). Das führt zu dem Versuch, unbestimmte zukünftige Anforderungen prognostizieren zu müssen und lenkt damit den Blick auf die notwendige und bewusste Wahrnehmung von Unsicherheit. Zum anderen wurde deutlich, dass die restriktiv konstruierten Methoden des Verfahrens jedoch kaum dazu geeignet sind, Potenzial zu erkennen, zu entfalten oder zu fördern.⁶⁰¹

3.2.3.5 Die Validität des Assessment-Centers

Die Frage nach der Gültigkeit der aus einem Assessment-Center gewonnenen Urteile rückt das Problem in den Vordergrund, inwieweit gezeigtes (und beobachtetes) Verhalten eines Teilnehmers zukünftiges Verhalten belegen kann. Hierbei handelt es sich um ein Ableitungsproblem in zweifacher Hinsicht: erstens geht es um den Rückschluss von aktuellem auf zukünftiges Verhalten und zweitens um den Transfer einer Testsituation in eine Normalsituation.⁶⁰² In diesem Kontext unterscheidet man drei Validitätsbegriffe: „Ein Assessment-Center ermöglicht *prognostisch valide*⁶⁰³ Schlüsse, wenn die Ergebnisse in empirisch nachweisbarer Beziehung zum späteren Berufserfolg stehen. Es ist *inhaltsvalide*, wenn die Aufgaben eine repräsentative Stichprobe der späteren Tätigkeit darstellen und es ist *konstruktvalide*, wenn bekannt ist, dass mit diesen Übungen tatsächlich die Fähigkeiten erfasst werden, die man zu messen beabsichtigt.“⁶⁰⁴

Die geringe Konstruktvalidität des Verfahrens ist durch die o.g. Ausführungen offensichtlich geworden. Die Antwort auf die Frage, was mit diesem Test oder dieser Übung eigentlich gemessen wird, bleibt hinter den Erwartungen zurück, da die beabsichtigten Konstrukte i.d.R.

⁶⁰⁰ Vgl. Schuler, H./Moser, K., 1992, Sp. 1910

⁶⁰¹ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 189

⁶⁰² Dadurch, dass in den meisten Assessment-Centern die Übungssituationen realitätsfern ablaufen und nur die unzureichende Möglichkeit besteht, komplexe und situationsübergreifende Verhaltens- und Handlungsmuster zu beobachten, wird der Ruf nach realitätsnäheren Übungen über spezifische Führungssituationen immer lauter. Diesem Zweck dient das „dynamische“ Assessment-Center, einer Art Verhaltensplanspiel zur Diagnose und dem Training von Führungsqualifikationen. Vgl. Scholz, C., 1994

⁶⁰³ Die Begriffe prädiktive und prognostische Validität werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

⁶⁰⁴ Schuler, H., 1987a, S. 13. Über die Gütekriterien diagnostischer Instrumente siehe der Überblick in Kap. 3.3.3.

nicht erfasst werden und so differenzierte Eignungsaussagen über die zu messenden Konstrukte kaum möglich sind. Damit erscheint das Verfahren nicht geeignet, als Weiterbildungsbedarfsinstrument zu Personalentwicklungszwecken oder für Aufgaben im Bereich des Bildungscontrollings zu dienen.⁶⁰⁵

Zum vollständigen Nachweis einer Konstruktvalidität muss sowohl die konvergente, als auch die diskriminante Validität, zwischen denen bei der Überprüfung des Netzwerks eines Konstruktes unterschieden wird, gegeben sein. Dabei versteht man unter konvergenter Validität einen hohen Zusammenhang von Messungen, die anhand von bestimmten Methoden festgestellt werden und die beanspruchen, dasselbe Konstrukt zu messen. Unter diskriminanter Validität hingegen wird ein möglichst geringer Zusammenhang von Messungen verstanden, wobei diese Messungen beanspruchen, theoretisch unterschiedliche Konstrukte zu messen. Wäre konvergente Validität gegeben, so müssten die Bewertungen derselben Anforderungsdimension in verschiedenen Übungen hoch miteinander korrelieren. Wäre diskriminante Validität gegeben, so müssten die Bewertungen unterschiedlicher Anforderungsdimensionen in derselben Übung niedrig miteinander korrelieren. Betrachtet man den derzeitigen Forschungsstand, so ist nach Scholz: „[...] ungeklärt, was Assessment-Center messen, also deren Konstruktvalidität.“⁶⁰⁶ Eine Erhöhung der Konstruktvalidität könnte durch eine konkrete Erfassung und Zuordnung von zukünftigen Anforderungen auf die einzelnen Aufgabentypen unter Berücksichtigung von Attributionen und Vorurteilen der Beurteiler oder sonstigen externen Einflüssen (bspw. die Anwesenheit unterschiedlicher Personen(-gruppen)) erreicht werden. Eine verbesserte Kenntnis über die Vernetzung der unterschiedlichen Prädiktoren oder Kriterien könnte den Nutzen des Verfahrens steigern, da sich dadurch annahmegemäß die prädiktive Validität erhöht.⁶⁰⁷

Weiter wird zur Erhöhung der Konstruktvalidität in der Praxis gefordert, die Anforderungsdimensionen und Verhaltensoperationalisierungen derselben vorab den teilnehmenden Personen bekannt zu machen. Damit können sich diese optimal auf die erwarteten Verhaltensdimensionen einstellen, ohne erraten zu müssen, worauf die Beobachter je nach Situation achten.⁶⁰⁸ Konsequenz hiervon wären konsistentere Verhaltensweisen für die jeweilig zu beobachtende Dimension und die Möglichkeit für die Beurteiler, ein teilnehmerspezifisches Stärken-/ Schwächenprofil festzustellen. Daher wären die Beobachter nur mit der zeitgleichen Beobachtung und Bewertung weniger Anforderungsdimensionen betraut und nicht durch Informationsüberflutung überlastet. Weiter sollte zur Erhöhung der Konstruktvalidität die Konzeption der An-

⁶⁰⁵ Vgl. Kleinmann, M., 2000, S. 106

⁶⁰⁶ Vgl. Scholz, C., 1994, S. 1

⁶⁰⁷ Vgl. Scholz, C., 1994, S. 11

⁶⁰⁸ Siehe hierzu auch die Ausführungen von Neuberger über den Autonomie-Mythos in Kap. 3.2.3.4.

forderungsdimensionen alle denkbaren Verhaltensausprägungen bei zeitgleicher Beobachtung möglich machen. Falls dies nicht möglich ist, sollten die Teilnehmergeprägungen in den Anforderungsdimensionen sukzessive für die einzelnen Übungen beobachtet werden.⁶⁰⁹ Zur differenzierten Evaluierung von Personalentwicklungsmaßnahmen sollte weiter eine Beobachterrotation unterbleiben und zur Analyse der Datensätze die konfirmatorische Faktorenanalyse als angemessenes Verfahren angewandt werden. So kann verhindert werden, dass Artefakte bei der Datenanalyse entstehen.⁶¹⁰ Wird ein Assessment-Center mit dem Ziel durchgeführt, geeignete Maßnahmen der Personalentwicklung zur Potenzialentfaltung abzuleiten, so kann dieses Ziel aufgrund der geringen Konstruktvalidität nur in seltensten Fällen korrekt erreicht werden.

Bezüglich der Inhaltsvalidität lässt das Verfahren dann inhaltsvalide Urteile erwarten, wenn die Simulationsübungen ein solches Verhalten der Teilnehmer hervorbringen, das mit dem in der Zukunft erfordernten Verhalten tatsächlich übereinstimmt. Da die zukünftigen Anforderungen jedoch nicht genau bekannt sind und die Übungen nur begrenzt die Praxissituation widerspiegeln können (demnach wichtige Merkmale von Anforderungen fehlen), weist das Verfahren aufgrund seiner methodischen Konstruktion eine eher geringe Inhaltsvalidität der Urteile auf.⁶¹¹

Die prognostische Validität eines Assessment-Centers wird hingegen höher als die Inhaltsvalidität eingeschätzt. (In einer Analyse von Maukisch aus dem Jahr 1986, in der über 30 prädiktive Studien herangezogen wurden, wurde ein durchschnittlicher Korrelationskoeffizient von 0.40 für das gesamte Verfahren, d.h. die Auswahl und Karriereeröffnung für interne Bewerber ermittelt. Andere Analysen gehen sogar bis zu einem Korrelationskoeffizienten von 0.70).⁶¹²

Das Ergebnis der meisten empirischen Validitätsstudien ist, dass das Assessment-Center-Verfahren nicht ausschließlich dazu geeignet ist, valide Vorhersagen und differenzierte Aussagen für die Managementdiagnostik zu liefern. Assessment-Center sind, so zeigte sich in einer Reihe von Studien⁶¹³, valide Prädiktoren und gelten nach Sarges., [...] in der Wissenschaft und Praxis als die validesten eignungsdiagnostischen Instrumente für den Managementbereich“.⁶¹⁴

⁶⁰⁹ Vgl. Kleinmann, M., 2000, S. 106f. Dabei sollte die Beobachtung und Bewertung der Anforderungsdimensionen mit Hilfe von Checklisten, die das jeweilige Verhalten in unterschiedlicher Ausprägung aufführen, handhabbar gemacht werden.

⁶¹⁰ Vgl. Kleinmann, M., 2000, S. 107

⁶¹¹ Vgl. Schuler, H., 1989b, S. 235f

⁶¹² Vgl. hierzu auch Thornton, G.C.III et al., 1987 mit einer Validität von 0.37 und kritische Anmerkungen derartiger Analysen bei Kompa, A., 1990, S. 597f. Ein Korrelationskoeffizient von 0.40 ist im statistischen Sinne nicht hoch. Betrachtet man einen solchen Korrelationskoeffizienten im Rahmen der Eignungsdiagnostik, so muss die Zahl relativiert werden. 0.40 ist demnach nicht niedrig, sondern im mittleren Bereich.

⁶¹³ Vgl. Thornton, G.C.III et al., 1992

⁶¹⁴ Sarges, W., 1996, S. 7

Andererseits wird auch deutlich, dass die intendierten Konstrukte mit Hilfe dieses Verfahrens nicht für ihre weiteren Zwecke hinreichend genau ermittelt werden können.

In Bezug auf die Potenzialfeststellung findet das Verfahren eine Begrenzung bei den (problematischen) Indikatoren für künftige Leistung oder Berufserfolg.⁶¹⁵

„Hätte man ein perfektes Erfolgskriterium, könnte man sich mit der praktischen Messung der Prädiktoren am Erfolg zufrieden geben, auch ohne zu verstehen, was man eigentlich mit den Assessment-Center-Übungen misst...da aber nirgends ein perfektes und meist nicht einmal ein gutes Kriterium vorliegt, sind auch die Pragmatiker gehalten, sich um Aufklärung dessen zu bemühen, was an beiden Enden der Prognose gemessen wird – um schließlich das zu erreichen, was man als den Kerngedanken aller Validierungskonzepte bezeichnen kann: die richtigen Schlüsse aus der Beobachtung zu ziehen.“⁶¹⁶

3.2.4 Grundsätze der Potenzialbeurteilungspraxis

Aus den bisherigen Ausführungen wurde deutlich, dass die Praxis der Potenzialbeurteilung eine Vielzahl verschiedener Ziele mit unterschiedlicher Methodenausführung verfolgt. Aus diesem Grund soll im folgenden die in der Literatur vorherrschende Axiomatik der Potenzialbeurteilungspraxis zusammenfassend dargestellt werden. So kann ein guter Überblick über die hohe Varietät dessen gegeben werden, was die Potenzialbeurteilungspraxis bezweckt bzw. was mit ihr erreicht werden soll.

1. *Potenzialbeurteilung als Laiendiagnostik*

Die Potenzialbeurteilung ist in der Praxis mehrheitlich die Sache des direkten Vorgesetzten. Um das „ultimate potential“ eines Mitarbeiters erkennen zu können, müsste der Vorgesetzte genauestens über die Anforderungen oder die vorgesehene Karriereplanung informiert sein.⁶¹⁷ Dies ist in den meisten Fällen nicht der Fall, sodass die Potenzialbeurteilung in der betrieblichen Praxis als Laiendiagnostik bezeichnet wird. Werden externe Berater oder Fachpersonal bestimmter Stabsstellen (bspw. aus der Führungskräfteentwicklung) zur Urteilsbildung herangezogen, so haben diese i.d.R. eine Unterstützungsfunktion – insbesondere in methodischer Hinsicht.⁶¹⁸

2. *Potenzialbeurteilung als selektionsorientierte Beurteilung*

⁶¹⁵ Vgl. Neuberger, O., 1979, S. 128f

⁶¹⁶ Schuler, H., 1987a, S. 15f

⁶¹⁷ Vgl. Neuberger, O., 1980, S. 36

⁶¹⁸ Vgl. Zimmer, D./Brake, J., 1993a, S. 416 oder auch Jochum, E./Pössnecker, F., 1992, S. 519, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 40

Potenzialbeurteilungen dienen, der Definition als Eignungs- und Verwendungsbeurteilung entsprechend und aufgrund ihrer informatorischen Grundlage für die im Rahmen betrieblicher Personalplanungs- und Entwicklungsaktivitäten zu treffenden Auswahlentscheidungen, vorwiegend der Selektion von Potenzialträgern.⁶¹⁹ Der Potenzialbeurteilung kommt damit die Aufgabe zu, diejenigen Informationen zu erzeugen, die dazu geeignet sind herauszufinden, wer als Entwicklungsadressat ausgewählt werden soll, d.h. wer als entwicklungsfähig gilt. Diese Aufgabe wird in der Praxis durch die gängige Einteilungsform einer allgemeinen (ordinalen) Kategorisierung von Mitarbeitern vorgenommen und sieht für die Potenzialbeurteilung folgendermaßen aus:

- A-Potenzial (kurzfristiges Aufstiegspotenzial für die nächste Hierarchiestufe)
- B-Potenzial (mittelfristiges Aufstiegspotenzial für die nächste Hierarchiestufe)
- C-Potenzial (längerfristiges Aufstiegspotenzial für die nächste Hierarchiestufe)
- D-Potenzial (kein Aufstiegspotenzial)⁶²⁰

Grundsätzlich wird der Potenzialbeurteilung unterstellt, dass sie eine Selektionstechnik anwendet, die sich von den „übrigen Verfahren der Personalauswahl“ lediglich dadurch unterscheidet, dass sie auf dem internen statt externen Arbeitsmarkt stattfindet.⁶²¹

3. *Potenzialbeurteilung als Soll-Ist-Vergleich*

Mehrheitlich werden Potenzialbeurteilungen auf konkrete Anforderungsprofile bezogen und reduzieren sich damit auf den Vergleich eines positions- oder funktionspezifischen Qualifikations-Soll-Profiles mit dem Qualifikations-Ist-Profil eines Mitarbeiters. Hierzu werden Ratings anhand von Skalen durchgeführt, um die Ist-Werte mit den Soll-Werten eindeutig vergleichen zu können und durch Subtraktionen die jeweiligen Differenzwerte zu erhalten. Anschließend werden diese Werte zu einem Gesamtpotenzialwert addiert und in einem zweiten Schritt daraus entsprechende Maßnahmen abgeleitet.⁶²² Die eigentliche Potenzialorientierung bzw. der Blick auf die Entwicklungsfähigkeit einer Person unterbleibt bei dieser Vergleichsmethode fast vollständig.

4. *Potenzialbeurteilung als quantifizierende Messung*

⁶¹⁹ Vgl. Touet, M., 1997, S. 41

⁶²⁰ Vgl. Jetter, W., 1991, S. 282, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 41 Entsprechend auch bei v. Heiden, C., 1994, S. 25 oder Hilb, M., 1993, S. 24, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 41. Siehe hierzu auch die Ausführungen zum Personal-Portfolio nach Odiorne, G.S., 1984 in Kap. 3.1.1.

⁶²¹ Vgl. Thömmes, J., 1996, S.16, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 41

⁶²² Vgl. Schust, G.H., 1994, S. 139 und Etterich, H.J./Woodburn, T.L., 1994, S. 226, wobei die Autoren aus Ist- und Sollwerten einen Quotienten bilden, der bei einem Potenzialindex von kleiner 1 unterqualifizierte Mitarbeiter herausfiltert. Angeführt bei Touet, M., 1997, S. 42

Die Potenzialbeurteilung als betriebliche Eignungsdiagnostik zielt darauf ab, auf interindividueller Ebene Eignungs- oder Leistungsunterschiede zu messen. So können diejenigen Kandidaten selektiert werden, deren Potenzial durch Weiterentwicklungsmaßnahmen entfaltet werden kann, d.h. für die sich eine Weiterentwicklung „lohnt“. Die Strategie einer quantifizierenden Vorgehensweise bei der Potenzialbeurteilung verfolgen einer empirischen Studie Wenks zufolge 68% der Unternehmen.⁶²³ Er stellt deshalb die quantifizierende Messung als unabdingbare Voraussetzung dafür dar, alle Beurteilten gleich bzw. gerecht behandeln zu können.⁶²⁴

5. *Potenzialbeurteilung als retrospektiv begründete Beurteilung*

Wird das Potenzial eines Mitarbeiters unter Verwendung diagnoseorientierter Verfahren ermittelt, geht damit immer eine retrospektive Orientierung einher. Das bedeutet, dass die Eignung eines Mitarbeiters für eine bestimmte (Ziel-)Position aus dessen Bewährung, der von ihm bisher innegehabten Position, abgeleitet wird. Damit werden in der Vergangenheit erbrachte Leistungen zur zentralen Grundlage für die Potenzialbeurteilung.⁶²⁵ Kritisiert wird die retrospektive Begründung mit dem Argument, dass auf Beobachtungen der alltäglichen Arbeitspraxis basierende Eignungsaussagen keine geeignete Grundlage für Positionen mit andersartigen Anforderungsstrukturen bieten. Die Konsequenz daraus ist, dass Potenzialbeurteilungen, die auf der Leistungsbeurteilung basieren und daraus Aussagen über das Entwicklungspotenzial von Mitarbeitern formulieren, keinen sinnvollen Beitrag zur Einschätzung von Potenzial liefern können und zudem methodisch nicht zu rechtfertigen sind.⁶²⁶ Allerdings zeigen die Ausführungen, dass retrospektiv orientierte Potenzialbeurteilungen in der betrieblichen Praxis weit verbreitet sind und sich für diese Art der Beurteilung auch in der Literatur ein breites Verständnis entwickelt hat.⁶²⁷

6. *Potenzialbeurteilung als Beurteilung aktueller Handlungskompetenz*

Potenzialbeurteilungen beziehen sich fast ausschließlich auf das Leistungspotenzial einer Person, unabhängig davon, ob im Zuge der Leistungsbeurteilung von der bisher gezeigten Leistung eines Mitarbeiters auf dessen zukünftige Bewährung (in einer bestimmten Zielposition) geschlossen wird, oder durch die analytische Beobachtung und Bewertung verschiedener Potenzialkriterien Einschätzungen über das Potenzial eines Mitarbeiters getroffen werden. Obwohl das Entwicklungspotenzial den prospektiven Charakter der Potenzialbeurteilung aus-

⁶²³ Vgl. Wenk, M., 1993, S. 246, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 42

⁶²⁴ Vgl. Wenk, M., 1993, S. 150, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 42

⁶²⁵ Vgl. Curth, A./Lang, B., 1990, S. 249 und Lattmann, C., 1994, S. 137, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 43

⁶²⁶ Vgl. Oechsler, W., 1994, S. 409 und außerdem Berthel, J., 1995, S. 151, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 43 und Becker, F.G., 1992b, Sp. 1925

⁶²⁷ Vgl. zu dieser Argumentation auch Touet, M., 1997, S. 42f

macht und den Kern der Ausführungen zur Potenzialbeurteilung in der Literatur bildet, werden meist Eignungsdiagnosen (Soll-Ist-Vergleiche) formuliert anstatt Eignungsprognosen (Soll-Wird-Vergleiche).⁶²⁸ Es wird also das Entwicklungspotenzial aus der gegenwärtigen Qualifikationsausstattung eines Mitarbeiters im Vergleich zum zukünftigen Anforderungsprofil einer bestimmten Zielposition oder von bestimmten, zukünftig als relevant erachteten extrafunktionalen Qualifikationen, ermittelt. Dabei wird demjenigen Mitarbeiter Entwicklungspotenzial zugesprochen, dessen Qualifikationsdefizit durch Personalentwicklungsmaßnahmen abgebaut bzw. auf ein vertretbares Maß reduziert werden kann. Die Potenzialbeurteilung reduziert sich demnach darauf, von einem (prädiktiv validen) Eignungsurteil auf die zukünftige Bewährungsleistung eines Mitarbeiters zu schließen. Eignungsprognosen, so wie sie die Potenzialbeurteilungsdefinitionen implizieren, werden in der betrieblichen Praxis dagegen nicht formuliert.⁶²⁹

3.3 Anforderungen an Potenzialbeurteilungen

Die Feststellung, ob und welches Potenzial einem Mitarbeiter zugesprochen werden kann, setzt voraus, dass zum einen in inhaltlich differenzierter Weise bekannt ist, was unter dem Konstrukt „Potenzial“ verstanden wird. Zum anderen müssen diejenigen Faktoren berücksichtigt werden, die für die Entfaltung und Entwicklung von Potenzial als ausschlaggebend gelten oder sie beeinflussen können.⁶³⁰ Indem sich die methodische Ausgestaltung des Potenzialdiagnose- bzw. Potenzialprognoseprozesses an diesen beiden Voraussetzungen orientiert, steigt die diagnostische Inferenz⁶³¹ der erhobenen Potenzialbeurteilungen und damit die Möglichkeit, die erwünschten Effekte über gezielte Personalentwicklungsinterventionen zu erreichen. Im Folgenden sollen die Anforderungen an Potenzialbeurteilungen herausgestellt werden, um eine Vorstellung davon zu bekommen, welche theoretischen und methodischen Aspekte berücksichtigt werden müssen, um ein fundiertes Potenzialurteil abgeben zu können.

3.3.1 Bestimmung der Entwicklungsadressaten

3.3.1.1 Personalauswahl als Entscheidungsproblem

Es wurde bereits ausführlich diskutiert, dass die vordringliche strategische Aufgabe des Personalmanagements darin besteht, das jeweils erforderliche Personalpotenzial zum richtigen Zeitpunkt für die betrieblichen Leistungserstellungsprozesse zur Verfügung zu stellen. Aus dieser

⁶²⁸ Vgl. Touet, M., 1997, S. 43f

⁶²⁹ Vgl. zu den Zielen der Eignungsdiagnostik Brambring, M., 1983, S. 418ff, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 44

⁶³⁰ Damit sind diejenigen Faktoren gemeint, die individuelles Leistungsverhalten im Arbeitsprozess beeinflussen und deshalb auch eine Prognose für zukünftiges Leistungsverhalten erlauben. Vgl. Touet, M., 1997, S. 45

⁶³¹ Die diagnostische Inferenz von Potenzialbeurteilungen bezeichnet das Ausmaß, in dem formulierte Potenzialaussagen konkrete Folgemaßnahmen, Entscheidungen oder Bewertungen begründen können.

Zweckbestimmung heraus ergibt sich neben der Frage, was als Potenzial gilt und wer die Potenzialträger sind, die Notwendigkeit der Selektion desjenigen Personals, welches dafür geeignet ist, das als erforderlich erachtete Potenzial entfalten oder es durch entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen erwerben zu können, um die gestellten Anforderungen zu bewältigen.

Betrachten wir vorab die Begriffe *Anforderung* und *Eignung* genauer, um ihre Bedeutung für die Personalentwicklung herauszustellen. Unter *Anforderungen* werden „Soll-Vorstellungen über diejenigen Voraussetzungen verstanden, die von einer Aufgabenstellung und der zugehörigen Arbeitssituation ausgehen und die von einer Person (Arbeitsplatzinhaber) erfüllt sein müssen, die diese Aufgabe zureichend bewältigen soll. Sie stellen das Bindeglied zwischen Stellen- und Personenmerkmalen dar und lassen sich durch zwei Aspekte kennzeichnen: Einerseits gehen von Arbeitsplätzen bestimmte Erfordernisse an diejenigen Personen aus, die sie besetzen (sollen). Andererseits liegen in den Personen bestimmte Möglichkeiten (Potenziale, Voraussetzungen), diesen Erfordernissen zu genügen. Das verdeutlicht die wichtige Schlussfolgerung, dass es nur sinnvoll ist, solche Anforderungen zu formulieren, die auch als persönliche Qualifikationsmerkmale festgestellt werden können.“⁶³²

Bei der *Eignung* wird davon ausgegangen, dass sie sowohl Merkmale einer Person (Beschreibung aller vorhandenen Eignungstatbestände oder die Eignung eines bestimmten Arbeitsplatzes für eine bestimmte Person) als auch die spezifischen Anforderungen, die auf einer Stelle gefordert werden (Beschreibung aller Eignungstatbestände, für die Anforderungen definiert werden), kennzeichnet.⁶³³ Dem Eignungsbegriff werden das Verhalten am Arbeitsplatz, die Persönlichkeit und die situativen Bedingungen zugrunde gelegt und die Eignung damit als „Übereinstimmung von Fähigkeiten und Motiven mit den Gegebenheiten der Arbeit und des Arbeitsplatzes verstanden.“⁶³⁴

Aus ökonomischer Perspektive kann abgeleitet werden, dass die Beschäftigung der vorhandenen Arbeitskräfte dann am effektivsten ist, wenn das vorhandene Eignungspotenzial voll ausgeschöpft wird. Das heißt, dass die personale Entwicklung in die Zweck- und Aufgabenstruktur eines Unternehmens konsequent eingepasst werden muss, um optimale Ergebnisse zu erzielen.⁶³⁵ Dies kann durch die Bestimmung desjenigen Teils des Personals erreicht werden, welcher den Anforderungen am weitesten entspricht. Daraus kann - in Übereinstimmung mit der Literatur - ausgesagt werden, dass grundsätzlich davon auszugehen ist, dass unterschiedliche Personen in unterschiedlichem Maße dazu geeignet sind, die bestimmten Anforderungen zu er-

⁶³² Berthel, J., 1989, S. 109

⁶³³ Vgl. Strauss, G./Sayles, L.R., 1972, S. 416f

⁶³⁴ Tietze, B./Schmale, H., 1985, S. 789

⁶³⁵ Vgl. Gutenberg, E., 1983, S. 13

füllen, oder anders: „Die Bedeutung der Personalauswahl leitet sich zunächst von der Erfahrung ab, dass nicht jeder Mensch für jede Aufgabe gleichermaßen geeignet ist.“⁶³⁶ Aus diesem Umstand heraus ist offensichtlich, dass aus der Menge der potenziell geeigneten Kandidaten diejenigen ausgewählt werden müssen, von denen die bestmögliche Anforderungserfüllung erwartet wird. Es liegt nahe, dass in der Praxis dieser einfach anmutende Aspekt eine Reihe von Schwierigkeiten auslöst, weshalb dieses Problem im folgenden genauer und grundlegend betrachtet werden muss.

Richtet man den Blick zunächst auf die grundsätzlichen Möglichkeiten, die bei einer Personalauswahl vorhanden sind, so ist zwischen zwei Fällen zu unterscheiden: erstens die klassische *Selektion*, d.h. die Auswahl von Kandidaten bei der Besetzung freier Stellen und zweitens die *Zuweisung zu Stellen*, d.h. die Möglichkeiten einer Veränderung der Verwendung bereits vorhandenen Personals.⁶³⁷ Während der erste Fall eher einen allgemeinen Ausleseprozess zwischen meist externen Bewerbern darstellt⁶³⁸, geht es im zweiten Fall um die Lösung eines Optimierungsproblems. Dieses besteht darin, die Minimierung der Differenz zwischen Eignung und der jeweiligen Anforderungen zu erreichen mit dem Ziel, die bereits beschäftigten Personen auf bestehende oder zu schaffende Stellen so zu verteilen, dass das vorhandene Arbeitskräftepotenzial bestmöglich genutzt werden kann.⁶³⁹ (Dies entspricht der anforderungsorientierten Personalentwicklung mit dem Ziel der Defizitreduktion). Grundsätzlich geht es bei der Auswahl von Personal aber immer darum, diejenigen Personen zu identifizieren, die den gestellten Erwartungen bestmöglich entsprechen.⁶⁴⁰ Dem liegt die Annahme zugrunde, dass unterschiedliche Eignungen unterschiedliche Arbeitsleistungen hervorbringen und dass diese Unterschiede anhand von Kriterien festgestellt werden können.⁶⁴¹ Das Ziel sind möglichst optimale Verwendungsmöglichkeiten des Personals, wobei „optimal“ offensichtlich nur mit Blick auf die Arbeitsleistung formuliert werden kann.⁶⁴²

An dieser Stelle müssen zwei Aspekte erwähnt werden, die das Personalauswahlproblem (insbesondere in der Praxis) erheblich vergrößern. Erstens ist zu bedenken, dass es immer auch ei-

⁶³⁶ Justen, R., 1975, Sp. 1479

⁶³⁷ Diese Unterscheidung zwischen Selektion und Zuordnung kann auf Dunnette zurückgeführt werden, der die Kategorien „selection“ und „placement“ gegeneinander abgrenzt. Vgl. Dunnette, M.D., 1966, S. 2ff

⁶³⁸ Vgl. Berthel, J., 1989, S. 163

⁶³⁹ Als Ergebnis dieser Alternative kann sich auch herausstellen, dass einige Mitarbeiter aufgrund ihrer Eignung keiner Stelle zugeordnet werden können. In diesem Fall rückt die Zuweisung in die Nähe der Selektion. Die Mechanismen zur Lösung dieses Problems sind natürlich verschiedener Art. Vgl. Grieger, J., 1997, S. 57

⁶⁴⁰ Vgl. Finzer, P./Mungenast, M., 1992, Sp. 1583

⁶⁴¹ Dies kann durch die Funktionalisierung von Anforderungen und Eignung geschehen.

⁶⁴² Vgl. Jäger, A.O., 1979, S. 615, der zu Recht darauf hinweist, dass neben dem Ziel der Personalselektion der am besten geeigneten Kandidaten („Bestenauslese“) auch andere Zielorientierungen vorherrschen können, wie bspw. die Auslese in die Breite, eine „Quotenauslese“ oder auch eine „Schlechtestenauslese“.

nen Zusammenhang zwischen der Wirtschaftlichkeit von Lösungen und der Zufriedenheit von Mitarbeitern gibt. Das bedeutet, dass die Auswahl und Zuordnung von Mitarbeitern zu Aufgaben oder Stellen nur dann erfolgversprechend ist, wenn sie die in sie gesetzten Erwartungen erfüllen können und nicht unterfordert werden, was Motivations- und Leistungsverluste nach sich ziehen kann.⁶⁴³ „Personen sind vermutlich dann am erfolgreichsten, wenn ihre Eigenschaften, Einstellungen und Verhaltensweisen den Merkmalen des Systems angepasst sind beziehungsweise wenn die Merkmale des Systems in Übereinstimmung mit den Merkmalen seiner Mitglieder gebracht werden.“⁶⁴⁴ Zweitens werden durch die Orientierung auf die Eigenschaften von Kandidaten (Eignungen im weitesten Sinne), wie es das oben aufgeführte Zitat verdeutlicht, die bisherigen Auswahlkriterien, die sich aus der alleinigen Beziehung zur Gestaltung von Aufgaben ableiten, unbedeutend. „Struktur wird eine Funktion individueller Fähigkeiten und Eigenschaften potenzieller Organisationsmitglieder.“⁶⁴⁵

Wird das Auswahlproblem weiter in Richtung auf Fragen der Personalentwicklung konkretisiert, so ist zu fragen, in welcher Form eine Personalselektion für diesen Zweck vorstellbar ist. Hierzu sind zwei Annahmen zugrunde zu legen, welche die Beziehung zwischen Anforderung und Eignung betreffen und die grundlegende Struktur der Personalauswahl als schlecht strukturiertes Qualifizierungsproblem verdeutlichen.

Nach der ersten Annahme muss davon ausgegangen werden, dass lediglich ein Teil der Mitarbeiter für Entwicklungsmaßnahmen vorgesehen ist. Es wird erwartet, dass Mitarbeiter nicht nur in unterschiedlicher Weise für die Erfüllung von Anforderungen geeignet sind, sondern auch eine unterschiedliche Fähigkeit zur Entwicklung von mehr oder weniger genau bestimmten Qualifikationen mitbringen.⁶⁴⁶

Die zweite Annahme betrifft die Kennzeichnung der Gruppe potenzieller Entwicklungskandidaten. Obwohl sich Personalentwicklung auf die interne Rekrutierung bezieht und die Auswahl von Personen zur Entwicklung von Qualifikationen auf den Zweck erfolgt, die erforderliche Eignung für eine zu besetzende Stelle zu erzeugen, kann es jedoch dazu kommen, dass bei un-

⁶⁴³ Zur ökonomischen Auswirkung von Maßnahmen der Arbeitsgestaltung vgl. Oechsler, W.A., 1979, S. 85ff. Offensichtlich ist auch, dass die Festlegung von Anforderungen stark eingegrenzt wird, wenn sie die Zufriedenheitsbedingungen der Mitarbeiter erfüllen sollen.

⁶⁴⁴ Bartölke, K., 1973, S. 426

⁶⁴⁵ Bartölke, K., 1973, S. 426. Damit ist ausgesagt, dass die Mitarbeiter durch ihre inhaltliche Füllung der Aufgaben die Stellenbildung oder auch das Leistungsprogramm eines Unternehmens permanent beeinflussen und auch modifizieren können. Dieser – in der Praxis ständig stattfindende – Zustand hat solange keine größeren Auswirkungen auf die Selektion von Mitarbeitern, solange eine Potenzialsteuerung von Aufgaben und Anforderungen nicht explizite Personalstrategie wird. Vgl. Grieger, J., 1997, S. 59

⁶⁴⁶ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 59. Darüber hinaus ist die systematische Begrenzung der Auswahl von Entwicklungsadressaten aus dem Aufwand der Personalentwicklung abzuleiten. Vgl. Niederfeichtner, F., 1987, Sp. 1754

befriedigender interner Auslese doch auf den externen Arbeitsmarkt zurückgegriffen werden muss, wobei sich der externen Rekrutierung dann die entsprechenden Entwicklungsmaßnahmen anschließen. Diese Möglichkeit korrespondiert mit der eingangs differenzierten Begriffsklärung zwischen Selektion und Zuweisung. Die externe Auslese betrifft dabei die klassische Selektion mit dem Zweck, Kandidaten mit der besten Eignung für die infrage stehenden Personalentwicklungsmaßnahmen auszuwählen.⁶⁴⁷

Welche Probleme und Konsequenzen die Entscheidung über eine Personalselektion hat, verdeutlicht folgendes Zitat: „Im Zentrum von Personalausleseentscheidungen steht die Frage nach der Eignung eines Kandidaten für einen Arbeitsplatz, an dem man ihn zuvor nicht beobachten konnte. Das Hauptproblem liegt mithin darin, Informationen so zu beschaffen und zu verarbeiten, dass eine Prognose des zukünftigen Arbeitserfolges eines Kandidaten möglich wird.“⁶⁴⁸ Die Personalauswahl ist also das Ergebnis einer Entscheidung und für die Entscheidungsvorbereitung werden bestimmte Informationen benötigt.⁶⁴⁹ Aus dieser Feststellung resultieren folgende Konsequenzen:

- die Tatsache, dass es sich bei der Personalselektion um ein Entscheidungsproblem handelt, setzt vorhandene Alternativen voraus (sonst läge lediglich ein aus Sachzwängen resultierendes Ergebnis vor und keine echte Entscheidung)
- die Entscheidung muss zur Grundlage allgemein akzeptierte rationale Kriterien haben, die i.d.R. aus den Anforderungen der zu besetzenden Stelle resultieren. Diese Kriterien sind mit den Informationen über die Eignung der zur Auswahl stehenden Kandidaten zu vergleichen
- die Qualität der Informationen über die Eignung der Kandidaten müssen eine rationale Auswahlentscheidung rechtfertigen können. Dazu ist die Bestimmung dessen, was als Eignung gelten soll, von der Definition der Anforderungen abhängig. Damit sind im Vorfeld der Eignungsfeststellung die Anforderungen, die aus den zu erfüllenden Arbeitsaufgaben hervorgehen, zu bestimmen.⁶⁵⁰

Die Qualität einer rational begründeten Auswahlentscheidung ist damit grundsätzlich abhängig von der Exaktheit der formulierten Anforderungen und der Bestimmung der entsprechenden

⁶⁴⁷ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 60

⁶⁴⁸ Remer, M., 1978, S. 450

⁶⁴⁹ Unter Auswahlentscheidung wird die grundsätzliche Entscheidung darüber verstanden, ob man die Mitgliedschaft von Personen akzeptieren soll oder nicht. Unter Zuweisungsentscheidung wird die Aufteilung der zur Verfügung stehenden Personen auf unterschiedliche Positionen verstanden. Vgl. Bartölke, K., 1973, S. 428

⁶⁵⁰ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 61. Die Herausforderung der Informationsbeschaffung verstärkt sich noch, wenn es sich um externe Personen handelt, die den Entscheidungsträgern völlig unbekannt sind. Vgl. hierzu Remer, M., 1978, S. 451

Soll-Eignungen, von der Güte der Bestimmung der Eignungen der Kandidaten und von der Vergleichbarkeit der Eignungen mit den jeweiligen Anforderungen.⁶⁵¹ Damit wird deutlich, dass die Definition und Beurteilung der Informationen, die den Entscheidungen über die Selektion von Entwicklungsadressaten zugrunde gelegt werden müssen, vom Entscheidungsträger abhängig sind und diesem ein mehr oder weniger großer Spielraum zur Entscheidungsfindung zugebilligt werden muss. Intuition, Erfahrung oder Einfallsreichtum – als Hauptelemente des Entscheidungsverfahrens bei schlecht-strukturierten Problemen identifiziert⁶⁵² – verdeutlichen auch hier das Problem des Einfließens nicht-rationaler Elemente von Personalentscheidungen und verweisen

erneut auf die Grenzen intersubjektiv nachvollziehbarer dispositiver Tätigkeit. Ob die (praktischen) Personalauswahlentscheidungen wirksam sind, hängt deshalb auch immer von der besonderen Stellung des Entscheidungsträgers ab.⁶⁵³

3.3.1.2 Beurteilung und Differenzierung des Personals

Der Annahme, dass unterschiedliche Personen in unterschiedlichem Maße dazu geeignet sind, die betrieblichen Erwartungen (gegenwärtig und zukünftig) zu erfüllen, folgt das Selektionsprinzip der Potenzialbeurteilung. Demnach werden diejenigen Personen für Entwicklungsmaßnahmen ausgewählt, von denen erwartet wird, dass sie am besten dazu geeignet sind, den spezifischen Anforderungen zu entsprechen.⁶⁵⁴ Die rational begründete Notwendigkeit der Begrenzung von Personalentwicklung auf einen bestimmten Teil des Personals ergibt sich aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten und aus dem Aufwandcharakter von Personalentwicklung.⁶⁵⁵ Sofern nicht werthaltige Regeln zur Selektion von zu entwickelnden Mitarbeitern anderes bestimmen⁶⁵⁶ (also keine rational begründete Auswahl vorliegt), kann man davon ausgehen, dass sich die Auswahl der Entwicklungsadressaten am betriebswirtschaftlichen Zweck orientiert. Nach *Gutenberg* sind Betriebswirtschaften dadurch gekennzeichnet, dass sie Leistungen erstellen mit dem Ziel, diese zu verwerten, d.h. zu veräußern.⁶⁵⁷ Aufgrund dieser Argumentation des Wirtschaftlichkeitsprinzips, d.h. entsprechend dem zu optimierenden Verhältnis von günstigster und realisierter Kosten-/Aufwandsituation Leistung zu bewerten, kann die Leistung

⁶⁵¹ Vgl. Berthel, J., 1989, S. 163f

⁶⁵² Vgl. Heinen, E., 1991, S. 26

⁶⁵³ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 63

⁶⁵⁴ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 83

⁶⁵⁵ Unter Kostengesichtspunkten ergibt eine Gleichverteilung von Entwicklungsmöglichkeiten ökonomisch keinen Sinn, insbesondere deshalb, weil in den bisherigen Ausführungen von unterschiedlicher Befähigung zur Entwicklung (von Eignung) ausgegangen wurde. Siehe hierzu auch die Erklärungen in Kap. 3.1.2.

⁶⁵⁶ Vgl. Drumm, H-J., 1992, S. 301

⁶⁵⁷ Vgl. Gutenberg, E., 1983, S. 2

als Prinzip zur Herstellung einer ökonomisch begründbaren Basis für die Selektion von Personal herangezogen werden.⁶⁵⁸

Überlegungen aus der motivationspsychologischen Forschung, Motive, Werthaltungen, betriebliche Anreize und Zufriedenheitsaspekte (als ein Gefühl der Erfüllung von Erwartungen in bezug auf die berufliche Tätigkeit) als direkte oder indirekte Einflussfaktoren auf die Leistung heranzuziehen, scheidet aufgrund problematischer und nicht eindeutig zuordenbarer Ursache-Wirkung-Aussagen aus.⁶⁵⁹ Zunehmend rückt der Mensch in das Zentrum der Betrachtungen.⁶⁶⁰ Seine Motivation als Wille zur Leistung stellt eine Schlüsselvariable im Leistungserstellungsprozess dar und das Streben nach guten persönlichen Leistungen sowie leistungsbezogene Werthaltungen und Motive werden als Grundlage für das Leistungsprinzip angesehen. Trotzdem können allgemeingültige Aussagen über das Verhältnis von Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter nicht getroffen werden. So verbleibt schließlich – nachdem der Vergleich unterschiedlicher Motivationslagen als Indikator für erbrachte Leistung unbrauchbar ist – nur die Leistungsbeurteilung als differenzierendes Instrument zur Bestimmung von Leistung.⁶⁶¹

Folglich rückt zur Beantwortung der Frage, welche Teilnehmer das Angelegte (Potenzial) haben und deshalb auserkoren werden, an Entwicklungsmaßnahmen teilzunehmen, die Leistungsbeurteilung in den Mittelpunkt der Überlegungen. Sie stellt eine wichtige Voraussetzung bei der Identifikation von Potenzialen dar, die für die Auswahl von Entwicklungsadressaten ausschlaggebend sind. Die Beurteilung von Arbeitsleistung und Arbeitsverhalten im Hinblick auf das Anforderungsprofil einer Stelle soll Informationen darüber liefern:

- ob der Mitarbeiter das für ihn richtige Tätigkeitsfeld ausübt
- welche Möglichkeiten der Potenzial-Entwicklung dem Mitarbeiter offen stehen
- welche Weiterbildungsmaßnahmen für den Mitarbeiter sinnvoll wären.⁶⁶²

Insbesondere die beiden letztgenannten Aspekte bilden den Kern der Potenzialbeurteilung und sind eng mit der Auswahl von Adressaten für Entwicklungsmaßnahmen verknüpft.⁶⁶³

⁶⁵⁸ Vgl. Heinen, E., 1991, S. 3 u.16 und die Erläuterungen in Kap. 2.1.

⁶⁵⁹ Vgl. Heckhausen, H., 1989, S. 231f

⁶⁶⁰ An dieser Stelle darf das inzwischen „geflügelte“ Wort von Neuberger nicht fehlen: „Der Mensch ist Mittel. Punkt.“ Vgl. Neuberger, O., 1990, S. 3

⁶⁶¹ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 111

⁶⁶² Vgl. Schust, G.H., 1994, S. 123

⁶⁶³ Mit dem Vorgehen, die Leistungsbeurteilung zur Identifikation von Potenzialen und demnach auch zur Identifikation von Entwicklungsadressaten heranzuziehen, soll die Greifbarkeit (Operationalisierung) der zu beleuchtenden Auswahlaspekte erhöht werden. Zudem soll dadurch, dass parallel zur Leistungsbeurteilung immer wieder auf die Potenzialbeurteilung verwiesen wird, eine permanente Wiederholung der Aussagen in Kapitel zwei vermieden werden. Überaus deutlich wird hier jedoch auch die bereits erwähnte Problematik einer Vermischung zwischen Leistungs- und Potenzialbeurteilung, die in der Praxis oft vorkommt.

Bei der Auswahl der Adressaten wird deshalb gefragt, was als Leistung gelten soll, d.h. welche Indikatoren es für Leistung gibt oder kurz: was die Abgrenzungskriterien von Leistung und Nicht-Leistung sind oder sein sollen.⁶⁶⁴ Schwierigkeit hierbei ist der gegenwärtige Wandel von Arbeit zu komplexeren und vielfach miteinander verknüpften Tätigkeiten. Diese definieren das Zustandekommen von Arbeitsergebnissen als vollbrachte Leistung und machen deshalb die Beurteilung von Leistung von einer unüberschaubaren Zahl einzelner und miteinander verbundener Faktoren abhängig.⁶⁶⁵ Die Beurteilung von Leistung geschieht auf drei Ebenen: erstens im Hinblick auf verschiedene Aspekte des Mitarbeiterverhaltens (Arbeitsergebnis), zweitens im Hinblick auf sein Verhalten selbst (Arbeitsverhalten) und drittens im Hinblick auf seine Person (Eigenschaften).⁶⁶⁶ Folgendes Zitat verdeutlicht diese Orientierung: „Die Grundidee der Leistungsbeurteilung besteht darin, ein beobacht- und beschreibbares Arbeitsergebnis mit einem Soll-Arbeitsergebnis zu vergleichen. Die Übereinstimmung von Ist- und Soll-Ergebnis wird dann als Indikator für den Erfolg eines Mitarbeiters und damit für seine Leistung gewertet. Sind Soll- und Ist-Arbeitsergebnis nicht bestimmbar, so knüpft die Leistungsbeurteilung an der Hypothese an, dass das Arbeitsergebnis durch Arbeitsverhalten zustande kommt. Ist dies beobachtbar und in Form von Soll-Verhalten auch beschreibbar, so knüpft die Leistungsbeurteilung am Vergleich von Soll- und Ist-Verhalten an. Ist, wie oft bei innovativen und kreativen Tätigkeiten, ein Sollverhalten nicht oder nur unscharf bestimmbar, so entfällt die Möglichkeit einer Leistungsbeurteilung.“⁶⁶⁷ In diesem Fall wird auf die Qualifikation, also auf die Nutzung von Kenntnissen und Fähigkeiten (d.h. eines Fähigkeitspotenzials) als Leistungsbeurteilungsansatz zurückgegriffen, wobei eine eingeschränkte Operationalisierbarkeit bei der Bestimmung der relevanten Variablen in Kauf genommen werden muss.

Es zeigt sich, dass eine Verschiebung des Objektes und der Kriterien der Beurteilung erbrachter Leistung stattfindet in Richtung der Leistungsfähigkeit einer Person, welche die Arbeitsleistung erbringt.⁶⁶⁸ Das bedeutet, dass die Leistungsbeurteilung beim beobachtbaren Verhalten

⁶⁶⁴ Die Beurteilung von Leistung als Methode der Herstellung von Vergleichbarkeit zur Differenzierung der Mitarbeiter besagt, dass die Differenz nicht durch unmittelbar unterschiedlich erbrachte Leistung hervorgerufen wird, sondern eine Abbildung dessen ist, was als Leistung oder Indikator für Leistung gelten soll. Vgl. Grieger, J., 1997, S. 112

⁶⁶⁵ Vgl. Bartölke, K., 1972, S. 655

⁶⁶⁶ Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G., 1991, S. 616

⁶⁶⁷ Drumm, H-J., 1992, S. 68

⁶⁶⁸ Vgl. Hohner, H-U./Hoff, E-H., 1992, S. 55f. In diesem Zusammenhang zeigt sich auch, dass der Gegenstand der Beurteilung erbrachter Leistung oft von dem synonymen Gebrauch der Begriffe „Personalbeurteilung“ oder „Mitarbeiterbeurteilung“ abgelöst wird. Dabei wird in der einschlägigen personalwirtschaftlichen Literatur Personalbeurteilung als Oberbegriff für die Beurteilung von Mitarbeitern, die Ermittlung von Daten auf der Basis von Urteilen über die Arbeitszeit und die erbrachten oder nicht erbrachten Leistungen in Organisationen verwendet (vgl. Wächter, H., 1979, S. 154). Siehe zu den Begrifflichkeiten das einheitliche Verständnis von Neuberger, O. in Kap. 2.2.4. oder auch Lattmann, C., 1975, S. 27, Schuler, H., 1987, S. 178 oder Gaugler, E. et al., 1978, S. 22ff

ansetzt und, je nach Situation, bis zur Ermittlung des Fähigkeitspotenzials oder auch der Einstellung des Mitarbeiters (z.B. das Ausmaß seiner Leistungsbereitschaft) reicht, sofern eine positive Relation zu einem Leistungsergebnis erwartet wird. Verallgemeinernd lässt sich feststellen, dass die Leistungsbeurteilung auf „...Informationssammlung durch Beobachtung im weitesten Sinne (beruht). Die Beobachtung bezieht sich auf Menschen und deren Verhalten sowie auf die Situationen, in denen sich die Handelnden befinden.“⁶⁶⁹ Wenn die Beurteilung von Mitarbeitern systematisch betrieben wird, kann erwartet werden, exakte, objektive und zuverlässige Informationen und damit rationale Beurteilungen in formalisierter und standardisierter Weise zu erhalten. Gleichzeitig geht man davon aus, dass die Ergebnisse der Beurteilungen durch generelle Regelungen zur Reduktion subjektiver Einflüsse und der Verwendung einheitlicher Maßstäbe untereinander vergleichbar gemacht werden können. Damit genügen sie dem Anspruch, diejenigen Entwicklungsadressaten zu identifizieren, die für Weiterbildungsmaßnahmen geeignet erscheinen.⁶⁷⁰

Dieser Argumentation muss die grundsätzliche Schwierigkeit von Beurteilungen entgegengehalten werden, nämlich dass die Auswahl von Kriterien und die kriterienorientierte Erhebung von Informationen dadurch, dass die Konstrukteure der Beurteilung ihre

subjektiven Werthaltungen mit einbringen, eine eher organisatorische und politische als eine logische Herausforderung darstellt.⁶⁷¹ Wenn also davon ausgegangen wird, dass Qualifikation die grundlegende Voraussetzung zum Erbringen von Leistung in der Zukunft darstellt, dann kommt der Überprüfung der als relevant erachteten Leistungen eine besondere Bedeutung zu: sie dient als Instrument für die gerechte Zuweisung beruflicher Positionen⁶⁷² oder noch allgemeiner: sie wird zur Grundlage für Personalentscheidungen jeglicher Art. „Die Beurteilung [der erbrachten Leistung] der Mitarbeiter bedeutet dann die Analyse der Qualifikationen, und der „gewollte Verwendungszweck“ kann darin erblickt werden, geeignete (potenzielle) Mitarbeiter zu identifizieren und von weniger geeigneten zu unterscheiden.“⁶⁷³ Diese Unterteilung bestimmt die Auswahl von Entwicklungsadressaten und in der Folge die Gestaltung von Personalentwicklungsmaßnahmen.

Die Selektion von Mitarbeitern in Abhängigkeit von ihrer Qualifikation (als die von einer Person zu erfassenden Verhaltensweisen und Eigenschaften) dient neben der Positionsfindung

⁶⁶⁹ Preiser, S., 1992, S. 9

⁶⁷⁰ Vgl. Schettgen, P., 1992, S. 108f

⁶⁷¹ Vgl. Remer, M., 1978, S. 447. Dieser Umstand lässt sich auch nicht vermeiden.

⁶⁷² Vgl. hierzu kritisch die Anmerkungen zu den idiosyncratic jobs bei Röllinghoff. Vgl. Röllinghoff, S., 1995, S. 5f

⁶⁷³ Berthel, J., 1989, S. 127

vornehmlich auch zur Entgeltfindung.⁶⁷⁴ Das bedeutet, dass die Arbeitsleistung als Summe der in einer Situation aktivierten Qualifikationsmerkmale (das Leistungspotenzial) angesehen wird und damit die Beurteilung und Differenzierung von Mitarbeitern auf der Grundlage seines allgemeinen Gebrauchswertes für die Unternehmung ermittelt wird. „Sofern Beförderungsentscheidungen auf dem Leistungsprinzip beruhen, ist eine Bewertung der individuellen Leistung des Arbeitnehmers erforderlich. Mit der Personalbeurteilung wird eine systematische Bewertung des Leistungsvollzugs angestrebt, die sich nicht nur auf die tatsächlich geleisteten Beiträge des Arbeitnehmers in quantitativer und qualitativer Hinsicht beschränkt, sondern auch dessen Leistungsvermögen (Entwicklungspotenzial) zu erfassen sucht, um seine Eignung für andere bzw. qualitativ höhere Aufgabenbereiche zu prognostizieren.“⁶⁷⁵

Die Beurteilung der Qualifikation als Leistungsbeurteilung besagt demnach, dass der Mitarbeiter bestimmte Kenntnisse und Fähigkeiten mitbringen muss, damit er Leistung erbringen kann. Diese triviale Feststellung wird umso bedeutsamer, wenn man sich vor Augen hält, dass das Leistungsprinzip einen Steigerungsmechanismus beinhaltet und demzufolge Mehr-Leistung auf der Basis von Mehr-Qualifikation infolge von Qualifizierungsmaßnahmen erwartet werden kann. Für die Rekonstruktion der Auswahl von Entwicklungsadressaten und der Personalentwicklung bedeutet dieser Zusammenhang, dass eine Progression von Leistung und Entwicklung von Qualifikation von den Organisationsmitgliedern geradezu erwartet wird. Diese Progression lässt sich im Ergebnis auch diagnostizieren, wenn die Adressaten in den Genuss von Entwicklungsmaßnahmen kommen.⁶⁷⁶

Es ist also zu untersuchen, welche Möglichkeiten der Ermittlung von Qualifikationsdefiziten durch Leistungsbeurteilung es gibt und auf der Basis welcher Kriterien oder mit welchen Indikatoren für Ist- und/oder Soll-Vorstellungen von Qualifikationen die Beurteilung ausgeführt werden kann. Dafür ist – neben der Diskussion der wichtigsten testtheoretischen Gütekriterien – sowohl eine Betrachtung der theoretischen als auch methodischen Anforderungen erforderlich (vgl. Kap. 3.3.2. und 3.3.3.).⁶⁷⁷ Wird die Untersuchung um den Aspekt der Bestimmung zukünftig relevanter Qualifikationen erweitert, so sollte die Frage beantwortet werden können,

⁶⁷⁴ Vgl. die Diskussion zum Potenziallohn bzw. zur qualifikationsabhängigen Entlohnung bei Drumm, H-J., 1992, S. 429ff oder Zander, E., 1986, S. 197ff

⁶⁷⁵ Kupsch, P-U./Marr, R., 1991, S. 866

⁶⁷⁶ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 117

⁶⁷⁷ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 89f. Darüber hinaus sollte untersucht werden, ob es noch weitergehende Anforderungen an das Verfahren der Leistungsbeurteilung gibt, die es für die Erzeugung der relevanten Informationen zu beachten gilt. Es ist an grundsätzliche Probleme zu denken, wie bspw. Verzerrungsprobleme des Beurteilungsergebnisses aufgrund von Anwenderfehlern oder die Prüfung, mit welchem Aufwand die Qualität der Untersuchungsergebnisse garantiert werden kann bzw. ob dies überhaupt möglich ist. Für die Praxis ist danach zu fragen, ob vor dem Hintergrund der Anwendungsbedingungen die Praktikabilität welcher Verfahren noch gewährleistet erscheint (vgl. ebenda).

von welchen personalen Eigenschaften auf die Fähigkeit einer Person zur Entwicklung von nicht genau prognostizierbaren Qualifikationen geschlossen werden kann. Kann die Entwicklungsfähigkeit einer Person anhand personaler Eigenschaften als Indikatoren beschrieben werden, so müssen Verfahren diskutiert werden, die eine gesicherte Potenzialprognose abgeben können und im Anschluss daran eindeutige Schlussfolgerungen zulassen, welche Personen bei Personalentscheidungen über die Zuführung zu Entwicklungsmaßnahmen zu berücksichtigen sind.⁶⁷⁸ In Kap. 3.2. wurden die traditionellen Verfahren bereits vorgestellt und einer kritischen Prüfung unterzogen. In Kap. 3.4. wird der Qualifikationsansatz als eine Vorgehensweise bei der Erzeugung potenzialorientierter Personalinformationen dargelegt sowie die Möglichkeiten und Grenzen dieses Ansatzes aufgezeigt.

3.3.2 Anforderungen auf theoretischer Ebene: die theoretische Fundierung einer selektions- und modifikationsorientierten Potenzialbeurteilung

Die Notwendigkeit einer theoretischen Fundierung von Potenzialbeurteilungen wird in der einschlägigen personalwirtschaftlichen Literatur nur ansatzweise gesehen und deshalb auch nur in sehr begrenztem Rahmen diskutiert.⁶⁷⁹ Selbst die Literatur zur Leistungsbeurteilung beschränkt sich überwiegend auf methodische Anforderungen. So sieht *Becker* in seiner umfassenden Analyse die Leistungsbeurteilung als Modell, das über zu operationalisierende Kriterien zu erfassen ist und nicht als einen zu bestimmenden Gesamtkomplex „Leistung“. Demnach ist seine Forderung nach Validität der verwendeten Leistungsbeurteilungskriterien unverzichtbar; die Notwendigkeit, die Validität durchgeführter Leistungsbeurteilungen durch eine theoriegeleitete Konstruktion von Systemen zur Leistungsbeurteilung sicherzustellen, sieht er jedoch nicht.⁶⁸⁰

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass eine Leistungs- oder Potenzialbeurteilung nur dann wissenschaftlichen Ansprüchen genügen kann, wenn ein Zusammenhang zwischen den erhobenen Variablen und dem Konstrukt der (Gesamt-)Leistung oder des (Gesamt-)Potenzials empirisch oder theoretisch – durch konstruktanalytische Prüfung der Zusammenhänge zwischen verschiedenen Komponenten – hinreichend unterstützt werden kann.⁶⁸¹ Zumindest liegen in impliziter Form jeder Entwicklung eines Beurteilungsverfahrens entweder theoretische oder empirische Annahmen zugrunde, aufgrund derer bestimmte Voraussetzungen (der Leistung oder des Potenzials) als erfolgskritisch eingestuft werden. So wird eine operationale Definition von zurechenbaren Zielen ermöglicht. Dieser Sachverhalt und die Tatsache, dass allein die logische Struktur von Diagnosen und Prognosen als äquivalent zu wissenschaftlichen Erklärun-

⁶⁷⁸ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 91

⁶⁷⁹ Vgl. z.B. Wenk, M., 1993, S. 86ff oder Hilb, M., 1993, S. 23f, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 45

⁶⁸⁰ Vgl. Becker, F.G., 1992a, S. 159f oder auch Lattmann, C., 1994, S. 10ff, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 45

⁶⁸¹ Vgl. Schuler, H./Prochaska, M., 1992, S. 161, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 46

gen anzusehen sind, würde eine theoretische Fundierung der Potenzialbeurteilung mehr als rechtfertigen.⁶⁸² In der Praxis sind die personalen Leistungsvoraussetzungen, die im Rahmen des Potenzialbeurteilungsprozesses diagnostiziert werden, die (transferierbaren) Schlüsselqualifikationen. Wird einem Mitarbeiter ein positives Arbeits-/Leistungsverhalten zugesprochen, so begründet das Schlüsselqualifikationskonzept die Prognose, dass dieser Mitarbeiter seine individuelle Handlungskompetenz an steigende und sich ändernde zukünftige Anforderungen anpassen kann.⁶⁸³ Trotzdem führt die einschlägige Literatur nur streng operationale Definitionen des Konstrukts „Leistung“ (oder „Potenzial“) an, wobei der Bestimmung der Beurteilungskriterien „[...] verschiedene individuelle Hypothesen über die Zusammenhänge von Leistungsverhalten und Leistungsergebnissen [...]“⁶⁸⁴ zugrunde liegen können. Während das Konstrukt „Leistung“ über eine Kriterienmessung abgebildet werden kann und sich der theoretische Rahmen letztlich auf die Bestimmung der inhaltlichen und formalen Beurteilungskriterien bzw. die Definition kritischer Kriteriumsausprägungen erstreckt, impliziert die Potenzialbeurteilung immer auch eine Kriteriumsprognose. Dies führt dazu, dass dem Konstrukt Potenzial eine erklärende Funktion hinsichtlich zu operationalisierender Kriterien oder deren Ausprägungen zukommt, die Leistung zu beurteilen.⁶⁸⁵ Ohne explizit auf bestimmte Modelle über die Zusammensetzung wissenschaftlicher Erklärungen, Diagnosen und Prognosen durch allgemeine Gesetze, zu erklärender Sachverhalte oder Hypothesen und Randbedingungen einzugehen⁶⁸⁶, lassen sich zwei zentrale „Wissensbereiche“ von Mitarbeitern unterscheiden, die durch die intensive Durchdringung theoretischer Potenzialbeurteilungs-Grundlagen analysiert wurden:

- zum einen das *Bedingungswissen*, das sich in einem Modell über mögliche Bedingungshintergründe individueller beruflicher Handlungskompetenz von Mitarbeitern,

⁶⁸² Vgl. Westermeyer, H., 1972, S. 24f, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 47

⁶⁸³ Vgl. Touet, M., 1997, S. 50

⁶⁸⁴ Becker, F.G., 1992a, S. 151, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 46

⁶⁸⁵ Prognostische Aussagen implizieren nicht nur Potenzialbeurteilungen, sondern jede handlungsorientierte Diagnostik. So wird eine konkrete Person-Bedingungs-Konstellation bei betrieblichen Auswahlentscheidungen immer erst nach einer zeitlich vorgeschalteten Selektion oder Übergangsphase wie bspw. einer Einarbeitungszeit erfolgen. Entsprechend ist die prädiktive Kriteriumsvalidität das zentrale Gütekriterium für die Evaluation von Auswahlmaßnahmen. Vgl. Touet, M., 1997, S. 47

⁶⁸⁶ Ein diesen Zusammenhang erklärendes Schema ist das Hempel-Oppenheim-Schema. Das H-O-Schema geht dem deduktivistischen Aspekt des Erkenntnisprozesses nach, d.h. dem Bereich des Erkenntnisprozesses, mit dem man die Struktur des Wissens zur Erklärung und zur Prognose verwenden kann (Im Gegensatz zum deduktivistischen Zweig beinhaltet die induktivistische Strategie die Beschreibung der Realität.

Folgt man dem H-O-Schema zur Potenzialermittlung, so sind wissenschaftliche Erklärungen zusammengesetzt aus a.) dem zu erklärenden Sachverhalt (= Explanandum), b.) Allgemeine Gesetze, Hypothesen oder theoretischen Annahmen über den zu erklärenden Sachverhalt und c.) Randbedingungen (=Explanans). Der Zusammenhang zwischen Erklärung, Diagnose und Prognose lautet wie folgt:

Diagnose: Suche nach Randbedingungen in Verbindung mit gut bestätigten theoretischen Annahmen bilden ein „Explanans“ für den zu erklärenden Sachverhalt.

Erklärung und Prognose: Auf der Suche nach dem zu erklärenden Sachverhalt bilden gut bestätigte theoretische Annahmen in Verbindung mit den hierfür erforderlichen Randbedingungen ein Explanans für den zu erklärenden Sachverhalt. Vgl. Westermeyer, H., 1972, S. 23ff, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 48

sowie über mögliche zukünftige Entwicklungen oder weitere Konsequenzen des Bedingungsgefüges manifestiert

- zum anderen das *Änderungswissen*, das sich in instrumentellen Entwicklungstheorien manifestiert. Es ermöglicht Aussagen über mögliche Änderungsumstände, mittels derer die berufliche Handlungskompetenz verändert werden kann (z.B. die Implikation, dass der jeweilige Potenzialträger über ein theoretisch fundiertes und empirisch beobachtetes Methodenwissen verfügen muss, das die erwünschte Wirkung bestimmter vorgesehener Personalentwicklungsmaßnahmen hinreichend explizieren und begründen lässt).⁶⁸⁷

Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass personalwirtschaftliche Selektions- und Modifikationsstrategien (vgl. Kap. 3.1.2.) unterschiedliche theoretische Grundlagen und Schwerpunkte aufweisen. Im folgenden wird kurz auf die theoretischen Fundierungen beider Strategien zur Potenzialbeurteilung getrennt eingegangen.

Das Erfordernis einer theoretischen Basis für die Potenzialbeurteilung unter dem Szenario der personalwirtschaftlichen Selektion ergibt sich aus der Tatsache, dass diese Potenzialbeurteilungsstrategie an die Voraussetzung geknüpft ist, eine optimale Person-Bedingungs-Konstellation⁶⁸⁸ herzustellen. In der Praxis kann dies durch die Formulierung von *Eignungsdiagnosen* versucht und durch einen Soll-Ist-Vergleich dargestellt werden. Soll die aktuelle Handlungskompetenz eines Mitarbeiters den Anforderungen einer vorgesehenen Zielposition gegenübergestellt werden, ist eine Eignungstheorie erforderlich, über die sich bestimmte leistungskritische, arbeitsplatzbezogene und persönliche Merkmale definieren und in Bezug setzen lassen. Nur so kann die entsprechende Eignung begründet werden bzw. Aussagen über die Wahrscheinlichkeit, dass sich der Mitarbeiter auf der Zielposition bewähren wird, getroffen werden.⁶⁸⁹ Meist wird in diesem Fall die Prognoseproblematik weg vom personenbezogenen Aspekt einseitig in Richtung auf den arbeitsplatzbezogenen Aspekt verschoben.⁶⁹⁰ Es sind aber gerade die personenbezogenen Prognosen, die den Kern der Potenzialbeurteilung bilden. Unter *Eignungsprognose* wird [...] die "Gegenüberstellung von prognostizierten – also zukünftig realisierten – personalen Leistungsvoraussetzungen eines Mitarbeiters mit gesetzten, nicht

⁶⁸⁷ Vgl. Touet, M., 1997, S. 50f

⁶⁸⁸ Person-Bedingungs-Konstellation bedeutet, dass ein bestimmtes Zuordnungsproblem von Personen (bei vorgegebenen Bedingungen) oder bestimmte Bedingungen (bei vorgegebenen Personen) in optimaler, zumindest in zufriedenstellender Weise zu lösen ist. Die Potenzialbeurteilung reduziert sich in diesem Fall auf ein Such-, Auswahl- und Zuordnungsproblem. Vgl. Touet, M., 1997, S. 52

⁶⁸⁹ Vgl. Touet, M., 1997, S. 52

⁶⁹⁰ Die Feststellung von Eignungsdiagnosen berücksichtigt jedoch genauso wenig den prospektiven Charakter der Potenzialbeurteilung wie die Formulierung von Eignungsprognosen. Vgl. hierzu Kap. 3.2.4. Punkt 3.

zwangsläufig positionsbezogenen Anforderungen (verstanden). Potenzialbeurteilung stellt sich damit als Soll-Wird-Vergleich dar, weshalb neben der oben geforderten Eignungstheorie auch ein, die Genese individueller beruflicher Handlungskompetenz erklärendes bzw. entsprechende Prognosen begründendes Bedingungswissen zu fordern ist“.⁶⁹¹

Geht man bei der Potenzialbeurteilung von einem Potenzialbegriff aus, der die endogen vorprogrammierte, zukünftige Handlungsfähigkeit eines Mitarbeiters ins Zentrum der Betrachtungen stellt bzw. eine diese bestimmende und begrenzende Disposition, so könnte man – rein theoretisch – Potenzialbeurteilungen formulieren, ohne die Entwicklungsprozesse, die während des Prognosezeitraums ablaufen, berücksichtigen zu müssen. Die Mitarbeiter würden in einem solchen Fall über ihre individuellen Ausprägungen personaler Merkmale, die durch statisch-strukturelle Eignungstheorien als Prädiktoren ausgewiesen werden, auf bestimmte Positionen zugeordnet werden.⁶⁹² Voraussetzung hierfür ist der begründete Zusammenhang der Prädiktorvariablen mit den jeweiligen Anforderungs- oder Erfolgskriterien der Eignungstheorie. Die prognostische Bedeutung eines Prädiktors ergäbe sich jeweils aus der theoretischen Einordnung in das komplexe Gefüge aller relevanter Einflussvariablen.

Ergibt sich die oben beschriebene theoretische Fundierung nicht, so muss der „empirische Weg“ über die prognostische Validität⁶⁹³ gegangen werden, was für die Potenzialbeurteilung eine Reduktion auf die klassische Eignungsdiagnostik bedeutet. Derartig formulierte Aussagen laufen Gefahr, in blinden Empirismus zu münden, werden mit zunehmendem Prognosezeitraum immer ungenauer, lassen keine fundiert begründete Treatmentindikation⁶⁹⁴ zu und sind in der heute herrschenden Dynamik der Personaleinsatzfelder kaum mehr zu verwenden.⁶⁹⁵ Vielmehr verweisen personalwirtschaftliche Selektionsstrategien zu reinen Diagnose- und Prognoseaussagen ohne Rücksicht auf die Bedeutung von Personen- oder Bedingungsmodifikationen.

Anders ist die theoretische Fundierung modifikationsorientierter Potenzialbeurteilungen⁶⁹⁶ zu bewerten, da dort die Genese der zukünftigen – als variabel angesehenen – Handlungsfähigkeit einer Person in Abhängigkeit von personen- oder bedingungsbezogenen Veränderungen gesehen wird. Entsprechend ist das individuelle Entwicklungspotenzial nicht eine endogen vorgegebene, durch Talente oder Begabungen maximal umsetzbare Handlungskompetenz, sondern

⁶⁹¹ Touet, M., 1997, S. 53

⁶⁹² Vgl. Touet, M., 1997, S. 53

⁶⁹³ Das heißt die statistische Beziehung zwischen Prädiktor und Erfolgskriterium.

⁶⁹⁴ Treatments können bspw. sein: die Besetzung bzw. Nicht-Besetzung einer freien Stelle oder die Benennung oder Nicht-Benennung eines Mitarbeiters für eine bestimmte Position.

⁶⁹⁵ Vgl. Kuhn, A., 1990, S. 28 oder Schuler, H., 1989a, S. 405f, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 54

⁶⁹⁶ Das Ziel modifikationsorientierter Potenzialbeurteilung ist – wie aus Kap. 3.1.2. hervorgeht – nicht die Eignungsprognose, sondern die Identifikation und Umsetzung von für den jeweiligen Mitarbeiter und die Organisation optimalen Potenzialentwicklungsoptionen.

eine von vielen Entwicklungsmöglichkeiten einer Person. In diesem Fall ist das Ziel der Potenzialbeurteilung die Identifikation und Umsetzung der optimalen Potenzialentwicklungsoption. Dies hat zur Folge, dass es hier z.T. weitergehendere theoretische Grundlagen gibt – im Gegensatz zur selektionsorientierten Potenzialbeurteilung.⁶⁹⁷

In Kap. 2.4. wurde im Rahmen der Ausführungen zum potenzialorientierten Personalentwicklungsansatz bereits deutlich, dass sich eine modifikationsorientierte Potenzialbeurteilung nicht auf die Feststellung von Deckungslücken bezieht, also nicht zwangsläufig positions- bzw. bedingungsbezogen erfolgt. Vielmehr ist im Rahmen dieser Potenzialbeurteilungsart festzulegen, welche Handlungskompetenzen eines Mitarbeiters entwickelt werden sollen, was die Berücksichtigung der jeweiligen Situation, Umsetzbarkeit und Relevanz für den jeweiligen Mitarbeiter, sowie die Auswahl der das vorhandene Änderungswissen berücksichtigenden möglichen Potenzialentwicklungsalternativen voraussetzt.⁶⁹⁸ Es muss also ein Potenzialentwicklungsziel definiert werden, für das bestimmte alternative Potenzialentwicklungsoptionen mit entsprechenden Treatmentindikationen und einzuschätzenden Treatmentwirkungen sowie resultierenden Indikationsentscheidungen (aus der Konzeptionierung konkreter Treatments heraus) bestimmt und zugeordnet werden können.⁶⁹⁹ Die Effektivität des Entwicklungsprozesses von Potenzial wird durch die Genauigkeit der zugewiesenen Treatments zu bestimmten Indikationsentscheidungen unmittelbar determiniert. Dabei wird zwischen einer *selektiven* Indikation (ein entsprechendes Treatment aus einer Reihe von Treatmentalternativen wird dem jeweiligen Potenzialentwicklungsproblem zugeordnet) und *adaptiven* Indikation (Anpassung eines Treatments je nach spezifischem Einzelfall) unterschieden, wobei den adaptiven Indikationen eine bessere Abstimmung der Wirkfaktoren im Potenzialentwicklungsprozess im Hinblick auf die jeweiligen Entwicklungsziele zugesprochen wird.⁷⁰⁰ Diese – im Konzept der adaptiven Indikation verankerte – Individualisierung der Potenzialbeurteilung impliziert auch eine verlaufsorientierte Indikationsstellung. Das bedeutet, dass es während des Verlaufs des Modifikationsprozesses immer wieder neue Indikationsentscheidungen geben kann, die je nach Steuerung der

⁶⁹⁷ Vgl. Touet, M., 1997, S. 55

⁶⁹⁸ Vgl. Touet, M., 1997, S. 55

⁶⁹⁹ In Abhängigkeit hiervon sind weiter zu formulieren, welche personen- bzw. mitarbeiterspezifischen Bedingungen für den Entwicklungsprozess ausschlaggebend sind, welche nichtpersonalen Rahmenbedingungen den Entwicklungsprozess bestimmen und welche Interdependenzen zwischen den einzelnen Merkmalen des Potenzialentwicklungsproblems bestehen. Eine in diesem Zusammenhang durchgeführte Studie zur „Aptitude-Treatment-Interaction“, welche die Wechselwirkungen zwischen personalen Komponenten der zu entwickelnden Mitarbeiter und spezifischen Treatments untersuchte, kam zu dem Ergebnis, dass Personen mit heterogenen Fähigkeiten, Persönlichkeitsmerkmalen, etc. durchaus verschieden auf gleichartige Treatments reagieren können, weshalb man bei der Indikationsstellung nicht unbedingt von universalen Treatmentwirkungen ausgehen kann. Vgl. hierzu Gage, N.L./Berliner, D.C., 1986, S. 251ff, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 56

⁷⁰⁰ Vgl. zur Unterscheidung des selektiven und adaptiven Indikationskonzeptes ausführlich Bommert, H. et al., 1985, S. 31ff, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 56

einzelnen Prozessschritte unterschiedlich ausgestaltet werden können. So kann der Komplexität von Rückkoppelungsprozessen aus Personen- und Verhaltensmodifikationen in optimaler Weise Rechnung getragen werden.⁷⁰¹ Entsprechend haben derartige modifikationsorientierte Potenzialbeurteilungen neben der Identifikation und Umsetzung der Potenzialentwicklungsoptionen auch immer eine treatmentbegleitende und -abschließende Funktion zu erfüllen. Erstere bezieht sich auf die Kontrolle und Steuerung des laufenden Potenzialentwicklungsprozesses (formative Evaluation), letztere auf die Erfüllung der Zielsetzung in Form einer bestimmten Potenzialrealisation (summative Evaluation).⁷⁰²

Festzuhalten bleibt, dass die Argumentation der Begründung modifikationsorientierter Potenzialbeurteilungen ein komplexes, instrumentelles Änderungswissen erfordert und über ein differenziertes Bedingungswissen weit hinausgehen muss. Dieses Änderungswissen muss also begründete Aussagen ermöglichen, mittels welcher Treatments die aktuelle Handlungskompetenz von Mitarbeitern bestimmt werden kann, ohne auf die Berücksichtigung der individuellen personalen und nichtpersonalen Entwicklungsbedingungen und die vorab definierten Entwicklungsziele verzichten zu müssen. Im Sinne eines Prozesswissens muss darüber hinaus die Steuerung und Kontrolle (Verlaufs- und Ergebniskontrolle) des gesamten Potenzialentwicklungsprozesses ermöglicht werden und die zentralen Wirkmechanismen möglicher Treatments sowie ihre Ausprägungen zu allen anderen vernetzten Komponenten des Potenzialentwicklungsproblems erklärt und differenziert dargestellt werden können.⁷⁰³

Neben der Notwendigkeit, dass das den modifikationsorientierten Potenzialbeurteilungen zugrundeliegende Änderungswissen die Gestaltung und Steuerung einzelner Treatments oder des Potenzialentwicklungsprozesses als Ganzem ermöglicht, muss es sich auch dadurch auszeichnen, dass die in der betrieblichen Praxis diagnostizierten und beobachteten Personen- und Verhaltensweisen der Mitarbeiter eindeutig einzelnen Komponenten des Änderungswissens zugeordnet werden können. Dies erfordert einen hohen Anwendungsbezug der theoretischen

⁷⁰¹ Vgl. hierzu die grundlegende Arbeit von Kaminski, G., 1970, dem sich die neuere einschlägige Literatur nahezu durchgängig anschließt. Angeführt bei Touet, M., 1997, S. 57

⁷⁰² Vgl. Touet, M., 1997, S. 57

⁷⁰³ Vgl. Touet, M., 1997, S. 57. Im Rahmen modifikationsorientierter Potenzialbeurteilungen lassen sich vier zentrale Aspekte der Begründungsargumentation herausfiltern, die durch das jeweilige Änderungswissen abzudecken sind: 1. Indikationsstellung (Auswahl und Gestaltung der jeweiligen Treatments und die Zuordnung der diagnostizierten personalen Leistungsvoraussetzungen zu adäquaten Änderungsmodellen bzw. entsprechenden Änderungsmethoden). 2. Indikationsentscheidung (auf der Grundlage des Änderungswissens sind treatmentsspezifische Prognosen und eine vergleichende Bewertung alternativer Treatments durchzuführen und so eine Indikationsentscheidung zu treffen). 3. Formative Evaluation (Ermöglichung der Identifikation und Kontrolle der im Zuge der Prozesssteuerung zu generierenden Verlaufsdaten, d.h. die Ermittlung des konkreten Verlaufs des Potenzialentwicklungsprozesses bzw. der einzelnen -stufen sowie des Ausmaßes der Stabilität der erzeugten Veränderungen). 4. Summative Evaluation (Ableitung der Kriterien für eine abschließende (Erfolgs-)Kontrolle aus dem jeweiligen Änderungswissen).

Grundlagen. Oft kann das modellhafte Änderungswissen aber nicht als instrumentell angesehen werden, da es von der Person des Potenzialentwicklers nicht situationsspezifisch aktualisiert und auf bestimmte beobachtete Problematiken in der realen Praxis angewendet werden kann. Beispielhaft kann hier das potenzialbeurteilungsrelevante Merkmal geringe „Kundenorientierung“ oder „Teamfähigkeit“ angeführt werden, dem grundlagenwissenschaftliche Ansätze, wie die klassische Lerntheorie oder entsprechende Änderungsmodelle, praktisch nicht zuzuordnen sind.⁷⁰⁴

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass Potenzialbeurteilung und -entwicklung weniger durch grundlagenwissenschaftliche Forschung oder erfahrungswissenschaftliche Theorien begründet werden können, als durch technologische, der Personalentwicklungsforschung entstammende Regeln. Dennoch bleibt die Forderung einer ausreichend wissenschaftlich theoretischen Fundierung von Potenzialbeurteilungen weiter bestehen. Läuft Potenzialbeurteilung und -entwicklung eher erfahrungsgeleitet denn wissenschaftlich fundiert ab, so sollte für die Sicherstellung präziser Aussagen zur Potenzialeinschätzung und -entwicklung ein möglichst hoher Begründungsstatus (bspw. durch die Systematisierung der Berufserfahrungen von Praktikern), ein objektiviertes Vorgehen bei der Begründungsformulierung und eine entsprechend „kontrollierte Praxis“ sichergestellt werden.⁷⁰⁵

3.3.3 Anforderungen auf methodischer Ebene: Diagnostische Zielsetzungen und testtheoretische Gütekriterien

Personalbeurteilungs- und -auswahlansätze haben gemäß der einschlägigen personalwirtschaftlichen Literatur den klassischen testtheoretischen Gütekriterien (Reliabilität, Validität und Objektivität)⁷⁰⁶ sowie den grundsätzlichen Anforderungen der Praktikabilität und Wirtschaftlichkeit zu genügen. Die Forderung nach Praktikabilität und Wirtschaftlichkeit ist insbesondere für Potenzialbeurteilungsansätze offensichtlich, da nur solche Ansätze praktisch umsetzbar sind, für die realisierbare Bedingungen der betrieblich-diagnostischen Praxis⁷⁰⁷ und allgemein akzeptierte Verfahrensprinzipien und -inhalte im Unternehmen vorhanden sind. Nicht grundsätzlich zu fordern ist, dass Potenzialbeurteilungen den testtheoretischen Gütekriterien zu genügen haben. Mit dieser Form von Beurteilung wird eine ganze Reihe diagnostischer Zielsetzungen verfolgt, denen eine (primäre) Orientierung an den Gütekriterien in keiner Weise entsprechen muss. Vielmehr sollte in allgemeiner Weise eine konsequente methodische Umsetzung der Potenzialbeurteilungsansätze erfolgen, die den jeweiligen diagnostischen Zielsetzungen mit den

⁷⁰⁴ Vgl. Gage, N.L./Berliner, D.C., 1986, S. 257f, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 60

⁷⁰⁵ Vgl. Touet, M., 1997, S., 60f

⁷⁰⁶ Vgl. Oechsler, W.A., 1996, S. 8ff oder Berthel, J., 1995, S. 137ff, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 61

⁷⁰⁷ Hinsichtlich der diagnostischen Kompetenz der Träger der Potenzialbeurteilungsverfahren

entsprechenden Problemformulierungen entsprechen.⁷⁰⁸ Diese Forderung wird im folgenden dargestellt, bevor auf die klassischen Gütekriterien eingegangen wird.

Abhängig von den unterschiedlichen Funktionen von Potenzialbeurteilungen lassen sich auch unterschiedliche diagnostische Zielsetzungen formulieren, die durch entsprechende Interventionsstrategien bestimmte Zielzustände erreichen sollen. Folgendes Schaubild aus der älteren Literatur, das jedoch heute noch genauso Gültigkeit hat, verdeutlicht beispielhaft die Zweidimensionalität von Status - versus Prozessdiagnostik und normorientierter - versus kriteriumsorientierter Diagnostik im Zusammenhang mit den relevanten Alternativdimensionen psychodiagnostischer Zielsetzungen:

Dimension	Diagnostische Zielsetzung
Statusdiagnostik ↔ Prozessdiagnostik	Psychologischer Ist-Zustand ↔ Veränderungsmessung
Normorientierte Diagnostik ↔ Kriteriumsorientierte Diagnostik	Individuelle Unterschiede ↔ Individuelle Position relativ zu einem Verhaltenskriterium

Quelle: In Anlehnung an Pawlik, K., 1976, S. 23

Im Rahmen personalwirtschaftlicher Selektionsstrategien soll mittels einer Potenzialbeurteilung eine Aussage über einen Mitarbeiter getroffen werden, inwieweit sein Potenzial für die Besetzung einer freien Position ausreicht. Dies impliziert, dass Aussagen über psychologische Ist-Zustände formuliert werden müssen; die Potenzialbeurteilung stellt sich in dieser Form als Statusdiagnostik dar.

Ein statusdiagnostischer Ansatz reicht jedoch für modifikationsorientierte Potenzialbeurteilungen nicht aus. Werden im Zuge von Personalentwicklungsmaßnahmen Veränderungen des Leistungspotenzials eines Mitarbeiters diagnostiziert oder prognostiziert, so sind im Zuge des Potenzialbeurteilungsprozesses Aussagen über die Prozessdiagnostik zu formulieren, deren

⁷⁰⁸ Konsequenterweise schließt eine solche Vorgehensweise natürlich die Orientierung an den klassischen Gütekriterien nicht aus. Vgl. Touet, M., 1997, S. 61f

Ansprüchen die Potenzialbeurteilung genügen muss.⁷⁰⁹ In der praktischen Umsetzung bedeutet dies, dass aus einer Gruppe diejenigen Mitarbeiter selektiert werden, denen ein überdurchschnittliches Entwicklungspotenzial zugesprochen wird. Die Potenzialbeurteilung muss also Aussagen ermöglichen, die das Entwicklungspotenzial eines Mitarbeiters mit dem eines anderen Mitarbeiters oder einer vorab definierten Bezugsgruppe vergleichen lassen. Die Potenzialbeurteilung sollte dementsprechend als normorientierte Diagnostik konzeptioniert werden.⁷¹⁰

Es gibt aber auch Potenzialbeurteilungsansätze, die nicht den Vergleich potenzialindizierender Merkmale anstreben, sondern konkrete, inhaltlich definierte Merkmalsausprägungen erfordern. In diesem Falle ist aus einer bestimmten Merkmalsausprägung (z.B. der Mitarbeiter hat eine durchschnittliche Handlungskompetenz) nicht ein konkreter Entwicklungsbedarf ableitbar, sondern eine Einordnung des Mitarbeiters auf einem Fähigkeitskontinuum bzw. ein Vergleich der individuellen Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters mit einem vorab definierten, erwarteten Leistungsstandard. Die Potenzialbeurteilung kommt damit einer kriteriumsorientierten Diagnostik gleich.⁷¹¹

Es wird anhand der oben aufgeführten Vielzahl unterschiedlicher Fragestellungen, die den Ausgangspunkt für Potenzialbeurteilung bilden können, deutlich, dass unterschiedliche diagnostische Zielsetzungen mit unterschiedlichen Anforderungen an die Methodik der Potenzialbeurteilung einhergehen.⁷¹² Nicht nur die Verwendung findenden diagnostischen Konstrukte stehen in Abhängigkeit von den jeweils verfolgten diagnostischen Zielsetzungen, sondern auch die Grundsätze der Konstruktion verschiedener Potenzialbeurteilungsverfahren, die Art der Daten- oder Informationssammlung und die Bedingungen und Formen der Datenaufnahme und -kategorisierung. In der Konsequenz muss die Gestaltung der Potenzialbeurteilungsansätze in Abhängigkeit von der Fragestellung, die je nach Potenzialbeurteilungsprozess unterschiedlich bzw. durch die diagnostischen Zielsetzungen unterschiedlich aufgeworfen wird, auch in unterschiedlicher Art erfolgen.

Was für die Theorie gilt, gilt jedoch noch lange nicht für die Praxis. Die eignungsdiagnostische Praxis orientiert sich immer noch einseitig an der diagnostischen Zielsetzung „Messung“.⁷¹³ Das bedeutet, dass der „Nutzen“ eignungsdiagnostischer Verfahren i.d.R. über deren Messgenauigkeit bzw. die Gütekriterien der klassischen Testtheorie beurteilt wird. Infolge dieser Tat-

⁷⁰⁹ Vgl. Jäger, R.S./Petermann F., 1992, S. 199ff, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 63

⁷¹⁰ Vgl. Touet, M., 1997, S. 63f

⁷¹¹ Vgl. Touet, M., 1997, S. 63f und die Ausführungen zum Personal-Portfolio in Kap. 3.1.1.

⁷¹² Eine differenzierte Betrachtung und Bewertung der einzelnen diagnostischen Zielsetzungen würde den Rahmen der Arbeit an dieser Stelle sprengen und muss deshalb hier unterbleiben.

⁷¹³ Vgl. Pawlik, K., 1976, S. 33ff, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 65

sache werden eignungsdiagnostische Verfahren primär am Aspekt der Messqualität konzipiert und durchgeführt, ohne Berücksichtigung der Bedeutung praktischer Diagnostik, die ja weit über das eigentlich Diagnostische i.S.e. Operationalisierung personaler Merkmale hinausgeht.⁷¹⁴ Denn nicht in der Realisierung einer möglichst hohen Messqualität, sondern in der Erzeugung der notwendigen Informationen, die für eine optimale Treatmentvorbereitung und -steuerung unabdingbar sind, besteht die diagnostische Zielsetzung der Potenzialbeurteilung. Im folgenden sollen die klassischen testtheoretischen Gütekriterien erläutert werden, um einen vollständigen Überblick über die methodischen Anforderungen an ein Potenzialbeurteilungssystem zu erhalten.

Prinzipiell könnte man eine ganze Reihe von Gütekriterien für Messungen aufstellen wie z.B. Kriterien, die den praktischen Nutzenkalkülen (bspw. die entstehenden Kosten in Relation zur Aussagekraft der Daten), der Ökonomie (Minimierung des zeitlichen und materiellen Durchführungsaufwands im Vergleich zum Auswertungsaufwand) oder der Vergleichbarkeit von Daten entsprechen.⁷¹⁵ Wie oben erwähnt, haben sich in den Sozialwissenschaften drei Kriterien durchgesetzt, die für eine korrekte Aufgabenanalyse im Rahmen von Beurteilungsverfahren von zentraler Bedeutung sind, um als psychologische Messinstrumente Akzeptanz zu finden: die Reliabilität (Zuverlässigkeit), die Validität (Gültigkeit) und die Objektivität.⁷¹⁶

1. Reliabilität

Unter dem Begriff Reliabilität versteht man die Messgenauigkeit eines Tests, unabhängig davon, ob er das, was er misst, auch zu messen beansprucht, d.h. ohne Beachtung seines Interpretationswertes.⁷¹⁷ Mit Reliabilität ist eine Maßzahl gemeint, die eine Information darüber gibt, inwieweit wiederholtes Messen mit einem Messinstrument identische Werte liefert. In der klassischen Testtheorie wird „Reliabilität (..) als das Verhältnis der Varianz der wahren Werte zur Varianz der beobachteten Werte definiert.“⁷¹⁸ Da aufgrund von Umwelteinflüssen von Störungen und Fehlern bei der Messung auszugehen ist, wird die Vorstellung eines vollkommen exakten Messens obsolet. Deshalb ist die Ermittlung einer Messzahl nötig, die den Zusammen-

⁷¹⁴ Siehe hierzu die bereits in den 60er Jahren geführte Diskussion über die Notwendigkeit einer Umorientierung, weg von einer abbildenden Diagnostik, hin zu einer handlungs- bzw. entscheidungsorientierten Diagnostik. Vgl. dazu die Arbeiten von Hörmann, H., 1967 oder Kaminski, G., 1970, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 66

⁷¹⁵ Vgl. Grubitzsch, S., 1987, S. 1099f

⁷¹⁶ Nach Lienert sind dies die drei Haupt-Gütekriterien. Die vier Nebengütekriterien sind nach seiner Einschätzung die Normierung, Vergleichbarkeit, Ökonomie und Nützlichkeit. Vgl. Lienert, G., 1969, S. 12, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 209

⁷¹⁷ Vgl. Lienert, G., 1969, S. 14f, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 209

⁷¹⁸ Schnell, R. et al., 1989, S. 147

hang zwischen den gemessenen und tatsächlichen Werten angeben kann.⁷¹⁹ Mathematisch ausgedrückt ist der Quotient der beiden Varianzen die Reliabilität und die Wurzel aus der Reliabilität ist gleich der Korrelation zwischen den wahren und beobachteten Werten.⁷²⁰ Mit Reliabilität ist also immer eine geschätzte Größe gemeint.

Grundsätzlich gibt es zwei methodische Zugänge zur Reliabilität, die jeweils verschiedene Anteile der wahren und der Fehlervarianz berücksichtigen und so auch verschiedene Reliabilitätskoeffizienten liefern können, obwohl sie auf denselben Test angewendet werden.⁷²¹ Die erste Methode besteht darin, dass man einer Gruppe von Versuchspersonen einen identischen Test in gewissem zeitlichen Abstand vorlegt und die Ergebnisse des Tests miteinander korreliert. Wenn sich herausstellt, dass die Unterschiede zwischen den einzelnen Messungen sehr groß sind, so ist das Messinstrument stark fehlerbehaftet, also nicht reliabel. Die Höhe des Korrelationskoeffizienten gilt als Maß für die Genauigkeit des Messverfahrens. Diese Methode, bei der dasselbe Messinstrument zu unterschiedlichen Zeitpunkten eingesetzt wird, nennt man *Retest-Reliabilität*.⁷²² Empirische Studien belegen, dass die Aussagekraft der Retest-Reliabilität in hohem Maße von der Stabilität des Merkmals abhängt, das gemessen werden soll, vom zeitlichen Intervall zwischen den beiden Tests und von der Bedingungskonstanz, also der Anfälligkeit der beiden Tests gegenüber unterschiedlichen Situationen, in denen die Tests durchgeführt werden.⁷²³

Neben der Retest-Reliabilität besteht die zweite Methode, die Messgenauigkeit eines Tests zu bestimmen, darin, einer Gruppe von Probanden zwei Tests gleichzeitig vorzulegen und die Ergebnisse miteinander zu korrelieren. Es kommen also verschiedene Instrumente derselben Art parallel zum Einsatz. „Dies ist der Gedanke, der zu der Berechnung von Übereinstimmungsmaßen zwischen verschiedenen Instrumenten (z.B. Beobachtern) bei einer Messgelegenheit führt“. ⁷²⁴ Die Höhe der Korrelation wird deshalb auch *Paralleltest-Reliabilität* genannt. Zwei

⁷¹⁹ Dabei wird unterstellt, dass die „wahren“ Werte unbekannt bleiben.

⁷²⁰ Vgl. Schnell, R. et al., 1989, S. 147

⁷²¹ Vgl. Horst, P., 1971, S. 310ff und weiter ausführlich zu den einzelnen Reliabilitätsarten Dieterich, R., 1973, S. 143ff, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 209

⁷²² Vgl. Thömmes, J., 1996, S. 106

⁷²³ Fraglich ist, ob in der Praxis die Voraussetzung der Merkmalsstabilität tatsächlich erfüllt werden können. Die zeitliche Konstanz des Merkmals „Intelligenz“ beispielsweise ist sicher höher einzustufen als die der „kommunikativen Fähigkeit“. Grundsätzlich kann jedoch zwischen Test und Retest eine Fluktuation eines Merkmals auftreten. Dies hat zur Folge, dass die dadurch entstehende Varianz des wahren Wertes bei der Retest-Reliabilität als Fehlervarianz gewertet wird, woraus wiederum eine geringere und damit abwertende Einschätzung der Reliabilität resultiert. Umgekehrt können aber auch höhere Reliabilitätswerte herauskommen, wenn z.B. bei kurz aufeinanderfolgenden Tests Antworten oder Lösungsstrukturen durch den Probanden erinnert werden und entsprechende Gedächtniseffekte auftreten. Diese stellen eine weitere Fehlerquelle dar und werden Testungseffekte genannt, die durch wiederholtes Vorlegen von Tests auftreten können (z.B. Erinnerungs- oder Übungseffekte). Vgl. hierzu Touet, M., 1997, S. 210

⁷²⁴ Greve, W./Wentura, D., 1991, S. 46

Tests gelten als parallel, wenn sie das gleiche psychische Merkmal messen, jedoch mit ähnlichen, aber nicht identischen Items.⁷²⁵ Die Reliabilität wird als Quotient ausgedrückt, der zwischen 0 und 1 liegen kann, wobei ein Wert über 0.8 als akzeptabel gilt.⁷²⁶ Die Parallelität zweier Testformen kann nur inhaltlich festgestellt und empirisch bestätigt werden, wenn für die Überprüfung der Tests unterschiedliche Aspekte, so z.B. die gleiche Anzahl von Testitems oder übereinstimmende Mittelwerte, Varianzen oder Streuungen herangezogen werden.⁷²⁷ Nicht für alle Formen von Tests lassen sich jedoch Paralleltests erstellen. Problematisch sind z.B. Items, die einen Einmaligkeitscharakter besitzen wie bestimmte Denksportübungen oder Lösungskonzepte.⁷²⁸ Trotzdem gilt die Reliabilitätsermittlung über den Vergleich zweier paralleler Testvorgaben oft als diejenige Methode, die die realistischsten Koeffizienten hervorbringt.⁷²⁹ Deshalb kommt dieser Methode in bezug auf Beobachtungen menschlichen Verhaltens durch andere menschliche Beobachter, so wie es die Situation einer Potenzialbeurteilung ist, ein besonderer Stellenwert zu.

Neben der messtechnischen Zuverlässigkeit sollte jedoch auch die Zuverlässigkeit der verschiedenen Beobachter überprüft werden. Oft können hohe Übereinstimmungen verschiedener Messsituationen erst dann erreicht werden, wenn geklärt ist, wer wie zuverlässig in einer gegebenen Situation beobachtet.⁷³⁰

In der Literatur zu Potenzialbeurteilungen finden sich zahlenmäßige Aussagen zu Reliabilitäten nur sehr selten. Validitätsfeststellungen, die in Form von Korrelationskoeffizienten einfacher zu quantifizieren sind, werden umso häufiger und ausführlicher dargestellt.⁷³¹

2. Validität

Die Validität beantwortet die Frage, ob tatsächlich das gemessen wird, was der Beobachter/Beurteiler zu messen glaubt bzw. ob der Indikator (bei der Potenzialbeurteilung ein Beurteilungskriterium für Potenzial) das misst, was er zu messen vorgibt.⁷³² Dabei bezieht sich die Validität nicht nur auf die Untersuchung selbst, sondern auch auf die folgerichtige und angemessene Begründung der Schlussfolgerungen, die aus den Daten der Beurteilung oder aus

⁷²⁵ Tests mit identischen Items kämen einer Messung der Retest-Reliabilität gleich.

⁷²⁶ Vgl. Schnell, R. et al., 1989, S. 149

⁷²⁷ Je nach Autor wird die Parallelität oder Äquivalenz zweier Tests durch unterschiedliche Kriterien überprüft. Vgl. hierzu Lienert, G., 1969, S. 348ff oder Horst, P., 1971, S. 352ff

⁷²⁸ Insbesondere der letztgenannte Punkt kann dazu führen, dass die Interpretation der Paralleltest-Reliabilität, die ja ebenfalls durch eine zweimalige Vorlage von Tests ermittelt wird, unterschiedlich ausfallen kann.

⁷²⁹ Vgl. Kranz, H.T., 1981, S. 199 oder auch Michel, L./Conrad, W., 1982, S. 41

⁷³⁰ Vgl. Thömmes, J., 1996, S. 106

⁷³¹ Siehe hierzu auch die Ausführungen zur Validität im Assessment-Center-Verfahren in Kap. 3.2.3.5.

⁷³² Vgl. Lienert, G., 1969, S. 16 oder Carver, C./Schreier, M.F., 1988, S. 25

Testwerten gezogen wird.⁷³³ Bezüglich der Überprüfung der Frage, ob der Test genau das Kriterium misst, welches er zu messen beabsichtigt, lassen sich zwei methodische Ansätze unterscheiden: die externe und interne Validierung.⁷³⁴

Im ersten Fall wird die Zulässigkeit des Schlusses vom beobachteten Testverhalten auf das Verhalten außerhalb der Testsituation überprüft. Dies wird auch als Kriteriumsverhalten bezeichnet. Je nachdem, ob ein Repräsentations- oder ein Korrelationsschluss vorliegt, wird von Inhalts- oder Kriteriumsvalidität gesprochen.⁷³⁵

Im zweiten Fall soll die Beziehung zwischen dem gezeigten und beobachteten Testverhalten und den psychischen Merkmalen, die diesem Verhalten zugrunde liegen, dargestellt werden. Dieser Fall wird als Konstruktvalidität bezeichnet.⁷³⁶ Der Vollständigkeit halber werden hier die bei der Betrachtung der Validierung des Assessment-Center-Verfahrens aufgeführten unterschiedlichen Validitätsbezeichnungen in allgemeiner Weise kurz erläutert und die in Kap. 3.2.3.5. gemachten Ausführungen dazu ergänzt.

Die *Kriteriumsvalidität* unterscheidet zwischen der Übereinstimmungs- und Vorhersagevalidität. Dabei bezeichnet die Übereinstimmungsvalidität den Umstand, wenn Kriterien zur Validierung der Test-Scores zeitgleich mit diesen oder nur mit einer sehr geringen zeitlichen Differenz zur Testung erhoben werden.⁷³⁷ Die *Vorhersagevalidität* (prognostische Validität) zeichnet sich im Gegensatz dazu aus, dass zwischen Test und Kriterienmessung eine bestimmte Zeitperiode liegt. In der Praxis ist diese Form der Validität von zentraler Bedeutung, da bezüglich der Fundierung einer Selektionsentscheidung die Beurteilung des Verfahrens hinsichtlich der Güte der Aussagen über die Bewährungswahrscheinlichkeit von Kandidaten in zeitlich nachfolgen-

⁷³³ Vgl. Barthel, E., 1989, S. 63

⁷³⁴ Diese Einteilung wird von Campbell and Stanley, 1963, S. 175 vorgenommen und muss von der Einteilung Lienerts unterschieden werden, der die innere und äußere Validierung als zwei Formen der kriteriumsbezogenen Validierung bezeichnet. Dabei bedeutet innere Validierung die Korrelation der Test-Scores mit denen eines Paralleltests, die äußere Validierung die Orientierung der Testwerte an externen Indikatoren (z.B. der tatsächlich erbrachten Arbeitsleistung), Vgl. Lienert, G., 1969, S. 257f, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 215

⁷³⁵ Dies ist die Bezeichnung der American Psychological Association von 1954, der üblichen Sprachregelung in der Praxis bei der Bezeichnung der Validierung betrieblicher Eignungsdiagnostik. Vgl. Amer. Psycholog. Assoc., 1974, S. 26ff, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 215 und Kap. 3.2.3.5.

⁷³⁶ Vgl. Amer. Psycholog. Assoc., 1974, S. 29f, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 215

⁷³⁷ Bspw. kann ein Intelligenztest zur Auswahl von Auszubildenden validiert werden, indem man die Testleistungen einer Gruppe von Azubis mit den Ergebnissen eines herkömmlichen Auswahlverfahrens (z.B. Arbeitsproben) vergleicht, das dem Test zeitlich nachgelagert ist. Wird eine hohe Korrelation gemessen, so lässt sich aus der hohen Übereinstimmungsvalidität folgern, dass das aufwändige Auswahlverfahren durch den meist rationelleren Test ersetzt werden sollte. Vgl. hierzu Dieterich, R., 1973, S. 119ff, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 215

den (und damit oft andersargen) Anforderungssituationen oft ausschlaggebend ist. Entsprechend reicht eine reine Überprüfung der Übereinstimmungsvalidität nicht aus.⁷³⁸

Obwohl es unterschiedliche Formen und Definitionsmöglichkeiten von Validität gibt, wird in allen bekannten Nutzenmodellen – so auch in der Potenzialbeurteilung – ein Validitätsindex gebildet, der den Zusammenhang zwischen einem messbaren Indikator (Beurteilungskriterium) und dem Gesamtkriterium Potenzial beschreibt. Dabei benennt die Validität einen statistischen Zusammenhang, der aber im konkreten Einzelergebnis nicht mit der Realität übereinstimmen muss. So ist ein Beurteilungskriterium immer nur ein Indikator für das Gesamtkriterium Potenzial und kann dieses nicht zu 100% abbilden. Deshalb ist die Validität kleiner 1.

Für die Potenzialbeurteilung gilt die prognostische Validität als das wichtigste Gütekriterium, weil es die Übereinstimmung des – mit bestimmten Indikatoren – vorhergesagten Berufserfolgs mit dem tatsächlichen Berufserfolg angibt.⁷³⁹ Folgende Zahlen verdeutlichen die Ausführungen zur Vorhersagevalidität:

Tests erzielen üblicherweise eine prognostische Validität von 0.10 - 0.40. Vorgesetztenbeurteilungen weisen im Allgemeinen eine Vorhersagevalidität von ca. 0.40 auf, was deutlich schlechter ist als die Durchschnittsvalidität eines Assessment-Centers, die mit 0.40 bis 0.75 angegeben wird. Das bedeutet, dass ein schlecht konzipiertes und durchgeführtes Assessment-Center genauso valide Resultate erzielt wie ein einfaches Beurteilungsverfahren.⁷⁴⁰ Interviews werden im Vergleich dazu mit einer prognostischen Validität von 0.00 bis 0.25 am schlechtesten bewertet. Dies liegt aller Wahrscheinlichkeit nach daran, dass der Interviewer keine weiteren Informationen über den Bewerber hat als dessen Aussagen im Interview. In der Praxis hat die Praktikabilität der Beurteilungskriterien zusätzlich zu den Gütekriterien eine hohe Bedeutung – sie gilt sogar als die wichtigste Anforderung an eine Messung.⁷⁴¹

⁷³⁸ Allerdings bleibt einzuwenden, dass aufgrund des korrelativen (zeitlich-räumlichen) Zusammenhangs keine Spezifizierung von inhaltlich-kausalen Aussagen der Beziehung zwischen Testwert und Kriterium möglich ist, was dem Konzept der Kriteriumsvalidität aus psychologischer Sicht die Kritik der Theorielosigkeit einbringt. Vgl. hierzu Michel, L./Conrad, W., 1982, S. 60. In der Praxis wird die Kriteriumsvalidität meist außerhalb der Testtheorie interpretiert, da sie sich mit dem Zusammenhang zwischen latenten Eigenschaften und tatsächlichem Testerhalten befasst, sich also nicht auf die reine Validität eines Tests (nach Lienert), sondern auf die auf eine Entscheidung ausgerichtete Interpretation der Testwerte bezieht. Vgl. Fischer, G.H., 1974, S. 71f oder Cronbach, L.J., 1971, S. 447, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 216

⁷³⁹ Vgl. Berthel, J., 1989, S. 171

⁷⁴⁰ Vgl. Wenk, M., 1993, S. 85. Die Kombination unterschiedlicher Prognoseverfahren erhöht die prognostische Validität erheblich, was auch die guten Resultate im Assessment-Center begründet. Jedoch lassen sich durch den Einsatz verschiedener Beurteiler und die Wiederholung der Beurteilung auch mit einem einfachen Verfahren ähnlich gute Effekte erzielen. Das heißt, dass auch Laien ähnlich valide Ergebnisse erzielen können.

⁷⁴¹ Vgl. Smith, M./Robertson, I.T., 1986, S. 62. Wird die Praktikabilität neben der Validität und Reliabilität als ebenbürtiges Anforderungskriterium gesehen, so gibt die Beurteilung des Potenzials durch Vorgesetzte oder eine Selbstbeurteilung gleich gute Ergebnisse wie das aufwändige Assessment-Center-Verfahren.

Abschließend soll im folgenden noch auf die *soziale Validität* eingegangen werden. Sie bezeichnet ein Konzept, das keinen Bestandteil des in der Literatur diskutierten klassischen Validitätskonzepts (nach Lienert oder American Psychological Association) darstellt. Es ist jedoch aufgrund der Tatsache, dass Eignungsdiagnostik grundsätzlich als interaktiver, auch die Interessen der jeweiligen Diagnostikanden berührender und deren Akzeptanz bzw. Kooperationswilligkeit voraussetzender Prozess anzusehen ist, von besonderer Bedeutung.

Der Begriff „Soziale Validität“ wurde von *Schuler und Stehle* als „[...] Sammelbezeichnung dessen, [...], was die eignungsdiagnostische Situation zu einer akzeptablen sozialen Situation macht“⁷⁴² in die diagnostische Methodendiskussion eingebracht. Ausgangspunkt war und ist der Sachverhalt, dass die Beurteilten die eignungsdiagnostische Situation oft als sozial unausgeglichen, belastend und Angst auslösend erleben, was die Leistungsfähigkeit der Diagnosemethoden nachhaltiger beeinträchtigt als deren technisch-methodische Defizite. Die Folge sind Versuche des Beurteilten, sich während des Beurteilungsverfahrens nicht zu öffnen, Schwächen durch „Sozialtechniken“ zu überdecken oder einen „guten Eindruck“ zu machen. Das wiederum führt i.d.R. dazu, dass eine kooperative Zusammenarbeit zwischen Beurteiler und Beurteilten für eine effektive und individuelle Gestaltung personalwirtschaftlicher Maßnahmen nicht stattfinden kann.⁷⁴³ Folglich kann die betriebliche Eignungsdiagnostik zwangsläufig nicht das leisten, was sie theoretisch könnte, sei es, was die Qualität der formulierten Diagnosen/Prognosen betrifft oder sei es hinsichtlich der Akzeptanz der erzielten Ergebnisse und der daraus folgenden (individuell vom Mitarbeiter mitzutragenden) personal-wirtschaftlichen Entwicklungsmaßnahmen.

Insbesondere bei der Potenzialbeurteilung, die eine kooperative und vertrauensbasierte Zusammenarbeit im Rahmen des diagnostischen Prozesses voraussetzt, wird die Forderung nach sozialer Validität immer lauter.⁷⁴⁴ Denn unabhängig, wie eignungsdiagnostische Instrumente gehandhabt werden, kann erwartet werden, dass die Beurteilungen das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter berühren und (bereits im Vorfeld) Unsicherheitsgefühle auslösen können.

Im einzelnen lassen sich vier Aspekte herausfiltern, deren Beachtung die soziale Validität diagnostischer Eignungsinstrumente – und insbesondere das der Potenzialbeurteilung – deutlich steigern könnten:⁷⁴⁵

⁷⁴² Schuler, H./Stehle, W., 1983, S. 35, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 69

⁷⁴³ Vgl. Touet, M., 1997, S. 68, sowie zur evaluation apprehension vgl. Rosenberg, M.J., 1969, S. 281f

⁷⁴⁴ Vgl. Touet, M., 1997, S. 68f

⁷⁴⁵ Vgl. Schuler, H./Stehle, W., 1983, S. 35f sowie Schuler, H., 1990, S. 185f, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 69

1. Der Wille des Unternehmens, dem Beurteilten Informationen über die Anforderungen der zu besetzenden Position oder über die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten anzubieten, um diesem so eine verbesserte Selbstselektion zu ermöglichen.
2. Die Bereitschaft des Unternehmens, den Diagnostikanden an der Durchführung oder Entwicklung des Diagnoseverfahrens mitwirken zu lassen.⁷⁴⁶
3. Die Offenlegung des eignungsdiagnostischen Prozesses durch das Unternehmen. Dabei meint Offenlegung zweierlei: zum einen die Transparenz der eignungsdiagnostischen Situation (ausreichende Informationen über die beteiligten Personen, Rollen, und gestellten Verhaltenserwartungen) und zum anderen die Transparenz der eignungsdiagnostischen Beurteilung (Kriterien und Maßstäbe, die verfolgten Prinzipien des diagnostischen Schlusses, evtl. sogar die Erwartung einer vorzunehmenden Selbstbeurteilung).
4. Die offene und konkrete Urteilskommunikation des Unternehmens. Das bedeutet, dass die Kommunikation des Potenzialurteils einen konkreten Bezug auf Erfolgswahrscheinlichkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen und auf einer unterstützenden und rücksichtsvollen Vorgehensweise beruhen sollte.

Nur eine hinreichend hohe soziale Validität von Potenzialbeurteilungskonzepten kann sicherstellen, dass die Mitarbeiter den eignungsdiagnostischen Prozess auch akzeptieren und unterstützen und so eine aussagekräftige Potenzialentwicklungsarbeit ermöglichen.

Eine soziale Validität managementdiagnostischer Methoden wird auch deshalb gefordert, weil diese Verfahren im betrieblichen Personalmanagement immer häufiger und vielfältiger auftreten und die Mitarbeiter mit den Prozessen und Ergebnissen immer mehr konfrontiert werden. Bei Nichtakzeptanz oder mangelnder Kooperationsbereitschaft könnten Frustration und Arbeitsunzufriedenheit infolge schlechter Beurteilungsergebnisse folgen, was wiederum zu einer Einschränkung der Leistungsfähigkeit führen kann.

Darüber hinaus ist auch eine Veränderung in der eignungsdiagnostischen Praxis bezüglich neuerer Führungskonzeptionen festzustellen, und zwar weg vom klassischen „Fachleistungs-Modell“ (positionsspezifisch definierte Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse) hin zum „Paradigmen-Modell“ (individuelle handlungsleitende Normen und Werte oder Motivationsinhalte).

⁷⁴⁶ Nach Meinung der Autoren hat die psychologische Eignungsdiagnostik nichts zu verbergen und könnte von der Analyse der Aufgaben bis hin zur Formulierung von Empfehlungen zur Mitarbeiterentwicklung unter Beteiligung der Beurteilten stattfinden. Vgl. Schuler, H./Stehle, W., 1983, S. 35, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 70

te).⁷⁴⁷ Diese zunehmende Konzentration auf die Persönlichkeit, verbunden mit dem auftretenden Wertewandel unserer heutigen Gesellschaft, lässt das Konzept der sozialen Validität letztlich auch als Reaktion auf eine Machtverschiebung in der diagnostischen Situation ansehen. Da oft ein akuter Mangel an Qualifikationsträgern im Führungskräftebereich herrscht, versuchen Unternehmen, ihren Bedarf an (zukünftigen) Führungskräften möglichst über eine interne und intensive Entwicklung junger Potenzialträger zu decken und sich an ihren Bedürfnissen zu orientieren, um sie so an das Unternehmen zu binden.⁷⁴⁸

3. Objektivität

In der Literatur zur betrieblichen Eignungsdiagnostik wird der Begriff Objektivität uneinheitlich verwendet. Nach *Lienert* ist ein Test dann objektiv, wenn mehrere Untersucher beim gleichen Diagnostikanden zu demselben Ergebnis kommen⁷⁴⁹, also den Grad der Unabhängigkeit des Testergebnisses vom Untersucher.⁷⁵⁰ *Dieterich* subsumiert die Objektivität unter der Reliabilität und erklärt sein Begriffsverständnis damit, dass die in der Fehlervarianz eines Tests vorhandenen personalen Anteile durch ein eigenständiges Gütekriterium – wie das der Objektivität – nicht unbedingt kontrolliert werden müssen. Sie können genauso gut mit den situativen Varianteilen unter der Reliabilität aufgefasst werden.⁷⁵¹ In eine völlig andere Richtung geht das Verständnis von Objektivität bei *Cattell*, der den Begriff im Zusammenhang mit der Persönlichkeitsdiagnostik versteht und bei dem ein Test dann objektiv ist, wenn die Ergebnisse ohne bewusste oder unbewusste Verfälschungen durch den Probanden erreicht werden können, was z.B. durch eine Vermeidung von Augenscheinwahrscheinlichkeiten erreicht werden soll.⁷⁵²

Im Folgenden soll die Definition von *Lienert*, die als die am weitesten verbreitete im Rahmen eignungsdiagnostischer Tests gilt, näher ausgeführt werden. Sie ist je nach Phase der Durchführung in drei Objektivitätsaspekte gegliedert:

1. Durchführungsobjektivität
2. die Auswertungsobjektivität
3. die Interpretationsobjektivität

⁷⁴⁷ Vgl. Wottawa, H., 1991, S. 308ff, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 71

⁷⁴⁸ Eine weitere Folge sind (je nach Arbeitsmarktlage) die Personalaktivitäten der Unternehmen, die in die Eignungsdiagnostik mit einfließen. Denn gerade bei Mitarbeitern mit hohem Potenzial hängt die Akzeptanz von Stellenangeboten nicht zuletzt von der Auswahlmethodik des Unternehmens ab.

⁷⁴⁹ Wobei hier ausreichende Reliabilität des Verfahrens vorausgesetzt wird.

⁷⁵⁰ Vgl. Lienert, G., 1969, S. 13, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 212

⁷⁵¹ Vgl. Dieterich, R., 1973, S. 168 sowie die vorausgegangenen Ausführungen zur Reliabilität in diesem Kapitel, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 212

⁷⁵² Vgl. Cattell, R.B., 1958, S. 285ff oder Häcker, H./Schmidt, R., 1984, S. 247, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 213

Zu 1. *Durchführungsobjektivität* bedeutet, dass die Tests unter möglichst standardisierten räumlichen und zeitlichen Bedingungen zu erfolgen haben, was in der Folge zu einer starken Reduktion der sozialen Interaktion zwischen Teilnehmer und Untersucher führt.⁷⁵³

Zu 2. *Auswertungsobjektivität* bedeutet, dass die Auswertung des Testverhaltens oder der Antworten nach festen unveränderbaren Regeln zu erfolgen hat. Dies ist bei Tests, in dem die Scores ohne Schwierigkeiten summiert werden können, vollständig gegeben.⁷⁵⁴

Zu 3. *Interpretationsobjektivität* bedeutet, dass von unterschiedlichen Beurteilern die gleichen Schlüsse aus den gleichen Testergebnissen gezogen werden. Voraussetzung ist, dass der Untersucher die theoretischen Grundlagen bei der Entwicklung des Tests kennt und vollständig und richtig umsetzt. Nur so können die komplex zusammengesetzten Test-Scores heterogener Verfahren eindeutig interpretiert werden. Die Bedeutung der Skalen, auf welcher der Proband eingeordnet wird, muss objektive Interpretationsergebnisse und auch objektive, dem Test entsprechende Folgeentscheidungen zulassen können.⁷⁵⁵

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass ein Test dann objektiv ist, wenn er ausreichend standardisiert ist, da so die Registrierung, Auswertung und (formale) Interpretation an feste Regeln geknüpft sind und unterschiedliche Vorgehensweisen einzelner Untersucher damit ausgeschlossen sind.⁷⁵⁶

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die klassischen testtheoretischen Gütekriterien zwar eine aussagekräftige Potenzialbeurteilung einschränken, sie aber nicht gänzlich vereiteln.

⁷⁵³ Andernfalls können die Testergebnisse durch zufällige oder systematische Verhaltensunterschiede des Untersuchers während der Durchführung des Tests zu einer Verhaltensänderung des Probanden führen und dessen Ergebnis beeinflussen. Vgl. Lienert, G., 1969, S. 13, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 213

⁷⁵⁴ Vgl. Lienert, G., 1969, S. 13f, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 213

⁷⁵⁵ Vgl. Lienert, G., 1969, S. 14, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 213

⁷⁵⁶ Vgl. Michel, L./Conrad, W., 1982, S. 16, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 214

3.4 Qualifikationsorientierte Potenzialbeurteilung

3.4.1 Theoretische und anforderungsanalytische Vorbemerkungen zum Qualifikationsansatz

Wie bereits in den Ausführungen zur anforderungsorientierten Personalentwicklung (Kap. 2.4.2.) und selektionsorientierten Potenzialbeurteilung (Kap. 3.3.2.) deutlich wurde, bildet den Mittelpunkt der betrieblichen Personalarbeit die Übereinstimmung zwischen Anforderungen eines Arbeitsplatzes und Leistungsvoraussetzungen eines Mitarbeiters, d.h. seine „Eignung“ für eine bestimmte vorgesehene Tätigkeit. Da angenommen wird, dass sich mit zunehmender Eignung die Bewährungswahrscheinlichkeit einer Person an einem Arbeitsplatz erhöht, bilden die Anforderungsprofile von Arbeitsplätzen und die Fähigkeitsprofile eines Mitarbeiters die zentrale Grundlage des Personalmanagements und der durchzuführenden Personalveränderungsmaßnahmen.⁷⁵⁷ Im Rahmen der Potenzialbeurteilung werden erfolgskritische Fähigkeiten, d.h. arbeitsplatzbezogene und personale Aspekte über das Konstrukt „Qualifikation“ für die Eignungsdiagnose beschrieben und entsprechend zugeordnet. Dabei bezieht sich die Qualifikation als relationale Kategorie auf beide Aspekte gleichermaßen, auf die arbeitsspezifischen und personalen Aspekte. In der durchgängigen personalwirtschaftlichen Literatur findet sich jedoch kein einheitliches Verständnis des Qualifikationsbegriffs. Vielmehr wird der Begriff Qualifikation in Abhängigkeit von der jeweiligen Perspektive einzelner Wissenschaftszweige oder Teildisziplinen sowie in Abhängigkeit von Grundannahmen, Zielsetzungen, Operationalisierungsschritten oder des Abstraktionsniveaus unterschiedlich verwendet (vgl. ausführlich zu dem Begriffsverständnis Kap. 2.2.3.).⁷⁵⁸

Die vorliegende Arbeit zieht den Qualifikationsbegriff von *Neuberger* heran, der sich sowohl auf das zur Bewältigung definierter beruflicher Situationen erforderliche Leistungspotenzial eines Mitarbeiters bezieht (Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen und Kenntnisse), als auch auf die personenbezogenen Aspekte (Bedürfnisse, Motive, Emotionen, Werte, Selbstwertgefühl und Einstellungen, etc.).⁷⁵⁹ Der Qualifikationsbegriff muss ja als Gesamtkomplex individueller Handlungsfähigkeit angesehen werden, der zum einen mit Blick auf die Anforderungen der Arbeitswelt leistungskritische Merkmale beschreibt, zum anderen aber auch die korrespondierenden personalen Merkmale mit einbeziehen muss, die der Arbeitsprozess verlangt, um er-

⁷⁵⁷ Vgl. Berthel, J., 1995, S. 118, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 73

⁷⁵⁸ Weitere Ausführungen und Überblicke zum Begriff „Qualifikation“ finden sich bei Dederling, H./Schimming, P., 1984, S. 99ff oder Hass, E., 1990, S. 95ff, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 74 Darüber hinaus werden von den meisten Autoren nur allgemeine, global beschreibende Merkmale angeführt, was den unsicheren Umgang mit dem Qualifikationsbegriff noch verstärkt. Vgl. insbesondere hierzu Schleucher, H./Maskow, J., 1983, S. 141ff, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 74

⁷⁵⁹ Vgl. Kap. 2.2.3.

folgreich abgewickelt werden zu können.⁷⁶⁰ Der situative Bezug der mit dem Qualifikationsbegriff umschriebenen Handlungsfähigkeit erfährt seine Operationalisierung über eine Anforderungsanalyse, die aus drei Teilschritten besteht: erstens der Beschreibung der Arbeitstätigkeit, zweitens der Beschreibung der dazu passenden personalen Merkmale und drittens der Verknüpfung der beiden Beschreibungsebenen.⁷⁶¹ Die Verknüpfung erfolgt mit Hilfe psychologischer Konstrukte, denen für den Prozess der Handlungskompetenz oder -fähigkeit eine bestimmte Bedeutung unterstellt werden kann.⁷⁶²

Zur Ableitung solcher Konstrukte ist eine theoretische Begründung erforderlich, welche die Struktur des im Rahmen einer Arbeitstätigkeit notwendigen Handelns darstellbar macht und die Definition entsprechender personaler Leistungsvoraussetzungen (Qualifikationen) ermöglicht. Diese exakte theoretische Fundierung ist jedoch sehr schwer darzustellen. In der Praxis werden Korrelationen zwischen arbeits- und personenbezogenen Daten ermittelt, und zwar über Expertenurteile, z.B. indem der Vorgesetzte oder erfahrene Stelleninhaber die für diese Tätigkeit erforderlichen Leistungsvoraussetzungen bestimmt und bewertet. Diese Vorgehensweise führt dazu, dass für jede beliebige Tätigkeit eine beliebige psychische Leistungsvoraussetzung dazugedacht werden kann und so ein methodisch unhaltbares Rückschließen von einer Aufgabe auf eine psychische Leistungsvoraussetzung erfolgt – ohne vorhergehende Realanalyse.⁷⁶³ Was hierbei fehlt, ist die Beachtung der ganzheitlichen Struktur des menschlichen Handelns. Bei der Zerlegung von Arbeitstätigkeiten in verschiedene Einzelelemente ist nicht nur die reine

Anforderungsanalyse, also die Oberflächenstruktur (in Form von Aufgabendimensionen oder Verhaltensanforderungen) zu berücksichtigen, sondern insbesondere die Binnenstruktur, welche mit Bezug auf die entsprechenden psychischen, speziell kognitiven Prozesse menschlicher Aufgabenbewältigung zu analysieren ist. Das Augenmerk muss sich also auf die Prozesse zwischen Aufgabenstruktur und Handlungsausführung richten, was bei komplexen Tätigkeiten nicht unproblematisch ist.⁷⁶⁴

Insgesamt wird bei Durchsicht der Literatur deutlich, dass die Anforderungsanalysen eine hohe Bedeutung bei der Formulierung von Qualifikationsmerkmalen besitzen, es aber nur ungeeignete Methoden und unzureichende theoretische Grundlagen für eine begründete und ausreichend differenzierbare Ableitung der Struktur und Inhalte der Leistungsvoraussetzungen aus

⁷⁶⁰ Vgl. Kern, H./Schumann, M., 1970, S. 67 oder Reetz, L., 1990, S. 17, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 74

⁷⁶¹ Vgl. Hoyos, C., 1986, S. 60, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 76

⁷⁶² Vgl. Hacker, W., 1986, S. 77, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 77

⁷⁶³ Vgl. Hacker, W., 1986, S. 77, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 77

⁷⁶⁴ Vgl. Touet, M., 1997, S. 77f

komplexen Arbeitstätigkeiten gibt.⁷⁶⁵ Daraus folgt meist auch der Verzicht auf die Bestimmung der Funktionen und Wechselbeziehungen einzelner Qualifikationskomponenten. Entsprechend lassen sich mit dem Qualifikationskonstrukt nur wenig Zusammenhänge zwischen globalen arbeitsbezogenen Kriterien und aussagekräftigen personalen Merkmalen aufzeigen. Dies kann dazu führen, dass sich anschließende personalwirtschaftliche Entwicklungsmaßnahmen nicht sehr detailliert und individuell zugeschnitten ableiten lassen. Wichtig insbesondere für eine exakte Personalauswahl ist die Vorabdefinition eines Soll-Qualifikationsprofils bzw. die gezielte Gewichtung einzelner Qualifikationskomponenten. Nur so können die Qualifikationen bzw. Qualifikationskomponenten auch hinsichtlich ihrer Veränderbarkeit beurteilt werden, was im Rahmen einer Selektionsstrategie Auswirkungen auf die Berücksichtigung von Bewerbern haben kann.⁷⁶⁶

Grundsätzlich bleibt festzuhalten, dass sich keine zuverlässige Kategorisierung von veränderbaren und unveränderbaren Qualifikationen vornehmen lässt und eine solche in der Praxis auch nicht vorgenommen wird. I.d.R. können auch andere qualitative Wesensmerkmale, wie z.B. die Komplexität, Handlungsnähe oder Generalität von Personen nicht kategorisiert werden, weil die notwendigen – auf entsprechende Wesensmerkmale bezugnehmenden – Ordnungskriterien nicht zu bestimmen sind. Folgerichtig verweist die Literatur nur auf eine Qualifikationsbeschreibung unter arbeitsplatzbezogenen Aspekten.⁷⁶⁷

Eine ähnliche Unzulänglichkeit ist auch beim Schlüsselqualifikationskonzept festzustellen, das durch Mertens geprägt wurde und auf Bemühungen abzielt, die (Einsatz-) Flexibilität eines Mitarbeiters zu erhöhen, indem dessen kognitive, intellektuelle Fähigkeiten durchleuchtet werden.⁷⁶⁸ Insbesondere das hohe Abstraktionsniveau dieses Konzepts bzw. die Tatsache, dass sich ein konkreter Funktions- oder Tätigkeitsbezug bzw. Situationsbezug für einzelne Qualifikationen kaum herstellen lässt, hat dazu geführt, dass das Schlüsselqualifikationskonzept nur mäßig geeignet ist, um daraus auf die Eignung eines Mitarbeiters für eine bestimmte Tätigkeit

⁷⁶⁵ Vgl. Sonntag, K., 1992, S. 149 oder Berthel, J. et al., 1990, S. 8, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 78

⁷⁶⁶ Vgl. Touet, M., 1997, S. 81. Während leistungskritische, unveränderliche Qualifikationen bei einer Selektionsstrategie zwangsläufig zur Ablehnung eines Bewerbers führen müssen, ist bei leicht veränderbaren Qualifikationen durchaus die Möglichkeit einer Berücksichtigung des Bewerbers gegeben, wenn im Anschluss Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt werden.

⁷⁶⁷ Insbesondere haben bereits Kern/Schumann, 1970, S. 67f und Dahrendorf, R., 1956, S. 552ff ausführliche Erläuterungen zur Bestimmung von Qualifikationsanforderungen an spezifische Arbeitsplatzbereiche vorgenommen, die in Generalisierung zwei Kategorien unterscheiden:

1. Prozessgebundene (technische) Erfordernisse des Arbeitsplatzes (funktionale, technisch-fachliche Qualifikationen)

2. Prozessunabhängige (extrafunktionale) Qualifikationen (auf andere Arbeitsplätze transferierbar, z.B. technische Intelligenz, Perzeption, Flexibilität, Verantwortung. (Vgl. Kern, H./Schumann, M., 1970, S. 68). Quellen angeführt bei Touet, M., 1997, S. 82

⁷⁶⁸ Vgl. die Ausführungen zum Schlüsselqualifikationskonzept in Kap. 2.3. und Mertens, D., 1974, S. 40, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 83

(einer Zielposition) zu schließen und ggf. Entwicklungsmaßnahmen abzuleiten. Es ist zwar bereits bei der Beschreibung einzelner Fähigkeiten im klassischen Qualifikationsbegriff (aufgaben- und subjektbezogen definiert) eine gewisse Abstraktion bezüglich konkreter Handlungssubjekte und -situationen enthalten, jedoch wird diese Abstraktion im Schlüsselqualifikationskonzept noch gesteigert. Grund hierfür ist die situationsunabhängige Formulierung der Schlüsselqualifikationen und deren noch komplexere Strukturiertheit als bei üblichen Qualifikationen sowie die Tatsache, dass sie verschiedene Handlungsebenen gleichzeitig zu erfassen versuchen.⁷⁶⁹ Die Folge ist, dass der konkrete Aufgabenbezug weitgehend verloren geht und so ein Soll-Profil gemäß den spezifischen Anforderungen der Tätigkeit unterbleiben muss. „[...] (W)egen seiner abstrahierenden Distanz zur Arbeitswelt und seines fehlenden konkreten Bezugs zur pädagogischen Praxis [...]“ wird das Schlüsselqualifikationskonzept nach *Dedering/Schimming* als unzulänglich bezeichnet.⁷⁷⁰ Trotzdem behalten das Schlüsselqualifikationskonzept und das im folgenden Kapitel zu beschreibende Konzept der Generalistenqualifikation – in Ermangelung anderer Potenzialbeurteilungskonzepte – ihre Gültigkeit.

3.4.2 Qualifikationsbegriff der Managementforschung und -praxis: Das Konzept der Generalistenqualifikation

Weder in Praxis noch theoretischer Forschung gibt es heute ein einheitliches Verständnis davon, was unter „Führungskräftequalifikationen“ verstanden wird. „Was Manager nun wirklich tun“, wird weder in der praxisorientierten Literatur noch in den funktions- und aktivitätsanalytischen Ansätzen intersubjektiv eindeutig und hinreichend differenziert beantwortet. Während die praxisorientierten Ansätze voraussetzen, dass Führungskräfte allgemeine positionsunabhängige Aufgaben zu erfüllen haben und sich diese Aufgaben auch eindeutig bestimmen lassen, fassen die funktionsanalytischen Ansätze die Arbeit von Führungskräften als eine Ausübung spezifischer Funktionen auf.⁷⁷¹ Die funktionsorientierten Ansätze nehmen keine Analyse der konkreten Führungskräftearbeit vor, sondern beschreiben zielbezogene Aufgaben von Managern. Sie gehen davon aus, dass die Funktionen durch rationales Handeln erfüllt werden, woraus interpersonal homogenes Verhalten resultiert und eine gewisse und durchaus sinnvolle Subjektivität vollkommen ausgeblendet wird. Diese Sichtweise nährt die Kritik von *Mintzberg*,

⁷⁶⁹ Vgl. Klein, R./Körzel, R., 1993, S. 155, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 87

⁷⁷⁰ Dedering, H./Schimming, P., 1984, S. 120, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 88

⁷⁷¹ Die funktionsanalytischen Ansätze der „Managerial Work“-Forschung werden auch als „classical school“ bezeichnet und setzen sich theoretisch mit Managerarbeit auseinander. Nur wenige Ansätze basieren auf empirischen Untersuchungen. Insgesamt gibt es nach Ramme 65 Arbeiten, die jeweils zwischen drei und zwölf Funktionen von Managerarbeit unterscheiden. Vgl. Ramme, I., 1990, S. 15ff, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 89

der diesen Ansatz als Mythos bezeichnet, weil er annimmt, dass Manager geplant, geordnet und zweckrational handeln.⁷⁷²

Der funktionsorientierte Ansatz ist in zweierlei Hinsicht problematisch. Zum einen werden nicht die objektiven Arbeitsaufgaben, die mit einer bestimmten Tätigkeit verbunden sind, als verhaltenswirksam angesehen. Zum anderen wird unterschlagen, dass das Handeln von Führungskräften, insbesondere durch deren positionsbedingte Handlungsentwürfe und Rollenwahrnehmungen, determiniert wird. Entsprechend lassen sich aus Funktionen von Managementaufgaben nicht ohne weiteres personale Leistungsvoraussetzungen ableiten.⁷⁷³ Wegen dieser Unzulänglichkeiten wird der aktivitätsorientierte Ansatz für die Begründung von Führungskräftequalifikationen als geeigneter angesehen.⁷⁷⁴ „Aktivität“ heißt in diesem Ansatz die Abgrenzung der Managementaufgaben in kleinste beobachtbare Verhaltenseinheiten. Dies geht zwar mit dem zu fordernden analytischen Prinzip von Anforderungsanalysen einher, erschöpft sich aber weitestgehend in der Beschreibung additiver, statischer Einzelelemente des Managerhandelns. Da die Aktivitäten von Führungskräften nicht isoliert, sondern als komplexer integrativer Prozess unter Berücksichtigung des jeweiligen organisationalen Kontextes zu verstehen sind, lassen sich auch aus diesem Ansatz nur schwer generalisierbare Managementaufgaben und entsprechende personale Leistungsvoraussetzungen ableiten.⁷⁷⁵ Kritisiert wird beim aktivitätsorientierten Ansatz generell das Fehlen des kognitiven Aspekts der Managerarbeit. Gerade die nicht beobachtbaren kognitiven Handlungen von Führungskräften gelten als erfolgskritisch – gerade, wenn man Managerarbeit nicht nur auf den Führungsaspekt beschränkt, sondern das Verhalten des Managers als zielorientiertes Handeln konzeptioniert.

Es wird davon ausgegangen, dass Manager Aufgaben unterschiedlichster Art ausführen, je nachdem, in welcher Funktion sie tätig sind und welche organisatorischen oder unternehmenspolitischen Rahmenbedingungen vorliegen. Deshalb erscheint eine positionsspezifische Ableitung von Qualifikationsanforderungen – und damit die klassische anforderungsanalytische Vorgehensweise (neben der Bestimmung des Organisationskontextes) – zur Bestimmung potenzialrelevanter Merkmale erforderlich.⁷⁷⁶ Allerdings wird die Schwierigkeit der Formulierung leistungskritischer Qualifikationen im Managementbereich durch zwei Faktoren zusätzlich verstärkt:

⁷⁷² Vgl. Mintzberg, H., 1975, S. 50f, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 89

⁷⁷³ Vgl. Eberwein, W./Tholen, P., 1990, S. 110, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 89

⁷⁷⁴ Die aktivitätsorientierten Ansätze werden auch als „work activity school“ bezeichnet. Dieser Sichtweise ist die Studie von Mintzberg aus dem Jahre 1968 (vgl. Mintzberg, H., 1973, S. 25, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 89) zuzurechnen, nach der auf induktivem Weg die Arbeit der Manager durch Methoden wie Selbst- und Fremdbeobachtung und Interviews erforscht wurde.

⁷⁷⁵ Vgl. Schirmer, F., 1992, S. 13, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 90

⁷⁷⁶ Vgl. Touet, M., 1997, S. 91

1. Führungskräfte besitzen (je nach hierarchischer Verankerung) bei ihrer Aufgabenerfüllung hohe Handlungsspielräume und können bzw. müssen sogar durch Delegation von Teilaufgaben die eigene Qualifikation anpassen.⁷⁷⁷
2. Der hohe Komplexitätsgrad verkompliziert die Definition des für eine Position geforderten leistungskritischen Verhaltens und die Zuordnung von positionsspezifischen Anforderungen und personalen Leistungsvoraussetzungen. Die Möglichkeit der individuellen Ausgestaltung der eigenen Arbeitstätigkeit und des hohen Komplexitätsgrades⁷⁷⁸ der Aufgaben lässt den Schluss zu, dass sich der „one best way“ der Aufgabenerfüllung bzw. die „erfolgskritischen Verhaltensweisen“ eines Managers nicht ohne weiteres bestimmen lassen.⁷⁷⁹

Neben positionsspezifischen Anforderungen werden auch ganze Anforderungs- und Aufgabenkomplexe aus den Ergebnissen der Unternehmensplanung abgeleitet. Diese Vorgehensweise, in der klassischen Personalwirtschaftslehre als „qualitative Personalbedarfsplanung“ bezeichnet, wird insbesondere dann angewendet, wenn Beurteilungen in prospektive Zusammenhänge gestellt werden. Obwohl die qualitative Personalplanung in der Praxis im Führungskräftebereich eigentlich nicht stattfindet⁷⁸⁰, kann man theoretisch und in Verallgemeinerung die Ableitung der mit der Implementierung einer Strategie verbundenen Anforderungen durch folgende Schritte kennzeichnen:

1. Nach Aufstellung der Szenarien des Unternehmensumfeldes Ableitung der zukünftigen Tätigkeitsfelder des Unternehmens
2. Daraus Ableitung konkreter Ziele, Aktionen und Aufgaben (zur Erreichung der Ziele)
3. Bündelung der Aufgaben zu Stellen bzw. Berufsbildern
4. Daraus Definition entsprechender Verhaltensanforderungen oder aufgabenspezifischer Kenntnisse und Fähigkeiten.⁷⁸¹

Offensichtlich ist, dass die Ableitung der personalen Leistungsvoraussetzungen aus den formulierten Aufgaben noch durch die deren geringe Planbarkeit zusätzlich erschwert wird. Weiter

⁷⁷⁷ Vgl. Stewart, 1982, R., S. 9f und außerdem zu dieser Sichtweise Brinkmann, G. et al., 1994, S. 49ff, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 92

⁷⁷⁸ Vgl. zur Komplexität der Aufgaben Malik, F., 1994, S. 236f, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 92

⁷⁷⁹ Insbesondere Campbell diskutiert den „one best way“ kritisch im Zusammenhang mit der Formulierung von Qualifikationsanforderungen. Vgl. Campbell, D.J., 1988, S. 4, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 92. Siehe ebenfalls auch zur Unterteilung des Begriffs der Aufgabenkomplexität.

⁷⁸⁰ Vgl. Drumm, H-J., 1995, S. 184 und 203, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 93

⁷⁸¹ Vgl. Touet, M., 1997, S. 93

ergeben die typischen Charakteristika strategischer Pläne, d.h. nur bedingt antizipierbare Diskontinuitäten in der Entwicklung des Unternehmensumfeldes hinsichtlich der einzelnen Aufgaben, zusätzlich gravierende Prognoseprobleme. Schlecht planbare Aufgaben lassen jedoch keine eindeutige Abgrenzung personaler Leistungsvoraussetzungen zu.⁷⁸²

Es lässt sich festhalten, dass es zwar in der Managementliteratur und -praxis vielfältige Annahmen darüber gibt, was Führungskräfte tun oder tun sollten, die Durchführung systematischer Anforderungsanalysen aufgrund adäquater Analyseverfahren jedoch kaum stattfindet und deshalb meist durch Expertenbefragungen ersetzt wird.⁷⁸³

Trotz seiner Uneinheitlichkeit wird der Qualifikationsbegriff in der Managementliteratur und -praxis durchgängig verwendet. In Ergänzung zu Kap. 2.2.3., in dem der Qualifikationsbegriff bereits aufgefährt und in seine verschiedenen Inhalte zerlegt wurde sowie in Anlehnung an Kap. 2.3., in dem das Konzept der Schlüsselqualifikationen erörtert wurde, wird im folgenden das Konzept der Generalistenqualifikation kurz vorgestellt. Dieses Konzept ist dem der Schlüsselqualifikationen sehr ähnlich.⁷⁸⁴ Es beruht auf der Annahme, dass die erfolgreiche Bewältigung typischer Führungsaufgaben weniger Spezialistenfähigkeiten, sondern mehr Generalistenqualifikationen voraussetzt.⁷⁸⁵ Die Qualifikationen haben drei zentrale Funktionen zu erfüllen:

1. *Selektionsfunktion* (die Position und Funktion eines Mitarbeiters als Führungskraft wird so begründet)
2. *Motivationsfunktion* (Qualifikationen lösen motivierende Effekte aus, die in Selbstentwicklungsprozesse münden können)
3. *Aufgabenerfüllungsfunktion* (für tätigkeitsspezifische Sach- und Personalaufgaben werden bestimmte Qualifikationen vorausgesetzt).⁷⁸⁶

Aus den Funktionen wird deutlich, dass es sich beim Qualifikationsbegriff nicht nur um die klassische Trias „Fähigkeiten“, „Fertigkeiten“ und „Kenntnisse“ handelt, sondern dass auch alle motivationalen Aspekte und arbeitsrelevanten Einstellungen in den Begriff einfließen müs-

⁷⁸² Vgl. Drumm, H-J., 1995, S. 191f, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 94

⁷⁸³ Vgl. Kannheiser, W., 1995, S. 141, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 94

⁷⁸⁴ Oft werden die Begriffe auch synonym verwendet.

⁷⁸⁵ Vgl. Berthel, J./Langosch, I., 1989, S. 320. Das Konzept der „Generalistenqualifikation“ geht auf die 70er Jahre zurück und begründet sich aus der inhaltlichen Struktur der Managertätigkeit heraus – insbesondere durch Mintzbergs Ausführungen zu funktionsunabhängigen Rollen einer Führungskraft (vgl. Mintzberg, H., 1973, S. 43ff). Grunwald geht von der Komplexität und Dynamik der Entwicklung von Unternehmen aus und fordert für Manager solche Qualifikationen, die in der Lage sind, diese Unübersichtlichkeit zu begreifen und ihr zu begegnen (vgl. Grunwald, W., 1995, S. 198). Quellen angeführt bei Touet, M., 1997, S. 96

⁷⁸⁶ Vgl. Berthel, J. et al., 1990, S. 77, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 95

sen.⁷⁸⁷ Es ist sogar so, dass in der einschlägigen Literatur mehrheitlich nicht-fachliche Qualifikationen diskutiert werden, die unabhängig von Position und Funktion erfolgreiches Tätigsein ausmachen. Auf der Grundlage einer empirischen Studie mit 66 Spitzenführungskräften aus 28 Unternehmen werden im Folgenden 13 Generalistenqualifikationen vorgestellt, die aus 151 Verhaltens- und Qualifikationsformulierungen verdichtet wurden und im Kern den Anforderungsrahmen für Führungskräfte darstellen.⁷⁸⁸

1. Interdisziplinäres Denken und Handeln (Fähigkeit, über die eigenen Position hinauszudenken)
2. Konzeptionelle Gesamtsicht (unternehmerisches, strategisches und konzeptionelles Denken und Handeln)
3. Menschenführung und Motivation
4. Kommunikationsfähigkeit und Bereitschaft (insbes. Fähigkeit zur Informationshandhabung)
5. Marktorientierung
6. Sachkompetenz (Fachwissen)
7. Kreativität für neue Lösungen
8. Lernfähigkeit, -bereitschaft und Flexibilität (eigene Meinung in Frage stellen)
9. Entscheidungen treffen können und Verantwortung übernehmen
10. Kooperations- und Kompromissbereitschaft
11. Organisationsfähigkeit
12. Methodenwissen (Instrumentarium des strategischen Managementwissens)
13. Persönliche Eigenschaften (Frustrationstoleranz, Fairness, Selbstbewusstsein, Belastbarkeit, Identifikation mit der Aufgabe, Selbständigkeit).⁷⁸⁹

⁷⁸⁷ Vgl. hierzu das dieser Arbeit zugrundeliegende Begriffsverständnis von Neuberger, O., 1994, S. 24 und Kap. 2.2.4. oder auch Niederfeichtner, F., 1987, Sp. 1750, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 96

⁷⁸⁸ Vgl. Berthel, J., 1992a, S. 279ff, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 96

⁷⁸⁹ Diese Aufzählung erhebt – wie auch der Katalog zu den Schlüsselqualifikationen in Kap. 2.3. keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie ist in Ergänzung zur in Kap. 2.3. aufgeführten Liste der für erfolgreiche Führungskräfte als relevant erachteten Qualifikationen anzusehen. Eine solche Liste kann beliebig lange fortgesetzt werden. Wie bereits a.a.O. bei der Diskussion des Schlüsselqualifikationskonzepts mehrfach erörtert, ist die Definition von Merkmalen von Schlüsselqualifikationen äußerst schwierig und nur unter Berücksichtigung verschiedener Rahmenbedingungen (z.B. organisationale Gegebenheiten eines Unternehmens) aufzustellen. Entsprechend kann kein allgemein gültiger Katalog relevanter Schlüsselqualifikationen existieren. Trotzdem soll durch die Auflistung solcher Merkmale ein Eindruck gegeben werden, um welche Art von Qualifikationen es sich handelt, wenn man von Generalisten- oder Schlüsselqualifikationen spricht.

Aus den o.g. Generalistenqualifikationen wird ersichtlich, dass es in der Literatur kein konkret ausgewiesenes Qualifikationskonzept gibt und die Qualifikationen, sowohl im Tätigkeitsbezug als auch in den durch sie bezeichneten psychischen Funktionen und Beziehungsgefügen, letztlich nicht eindeutig explizierbar sind.⁷⁹⁰ Aufgrund der undifferenzierten Verwendung des Qualifikationsbegriffs sowie der Abgrenzungsproblematik zu den sonstigen Qualifikationen wird im folgenden Kapitel die inhaltliche Unausgewiesenheit – in Ergänzung zu Kap. 2.2.3. – des Qualifikationskonzeptes kurz diskutiert.

3.4.3 Herausforderungen des Qualifikationsansatzes: zur inhaltlichen Unausgewiesenheit

Die Tatsache, dass in der einschlägigen Literatur eine theoretisch fundierte Kategorisierung von Qualifikationen nahezu nicht diskutiert oder analysiert wird, führt zu verschiedenen Problemen bei der Anwendung des Qualifikationsbegriffs zur Potenzialermittlung über zukünftige Anforderungen. So bleibt aufgrund der Komplexität der Begriffe offen, was sich genau beispielsweise hinter den Merkmalen „Flexibilität“, „Kreativität“ oder „Organisationsfähigkeit“ verbirgt, in welcher Form eine konkrete Operationalisierung dieser einzelnen Qualifikationen vorgenommen werden kann und inwieweit die durch die Qualifikationen beschriebenen Handlungsfähigkeiten im Rahmen der Managertätigkeit für den Erfolg einer bestimmten Führungsposition tatsächlich als relevant angesehen werden.⁷⁹¹ Eine explizite Darstellung der Funktionen einzelner Managerqualifikationen sowie deren inhaltliche und strukturelle Konkretisierung fehlt. Die Interpretationsspielräume erlauben unterschiedliche Auslegungen von dem, was unter einem Qualifikationskonzept verstanden wird. Folglich wird auch der Potenzialbegriff und das, was die Potenzialbeurteilung zu bewerten und messen in der Lage ist, unterschiedlich interpretiert. Neben dem hohen Interpretationsspielraum ergeben sich auch Schwierigkeiten hinsichtlich der Übertragbarkeit und des Vergleichs einzelner Qualifikationskonzepte oder empirischer Untersuchungsergebnisse.⁷⁹² Am Beispiel des Merkmals „Flexibilität“ wird deutlich, dass der Begriff unterschiedlich interpretiert werden kann.

Nach *Bronner/Matiaske/Stein* bedeutet er eher eine Anforderung an das Verhalten, nach *Berthel/Herzhoff/Schmitz* eine affektiv geprägte Qualifikation und nach *Eberwein/Tholen* eine

⁷⁹⁰ Vgl. Touet, M., 1997, S. 100

⁷⁹¹ Vgl. Berthel, J., 1992a, S. 286, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 100. Der Autor diskutiert für die betriebliche Personalarbeit auch eine Reihe von Anschlussproblemen, die sich bspw. im Zusammenhang mit der Qualifikationsdiagnose und -entwicklung ergeben.

⁷⁹² Vgl. Touet, M., 1997, S. 101f

persönliche Eigenschaft. Eine explizite Kategorisierung wird von den Autoren jedoch nicht vorgenommen.⁷⁹³

Eng verknüpft mit den Qualifikationen ist der Begriff der Kompetenz, der insbesondere im Rahmen von Katz' Qualifikationskonzept Verwendung findet. Er unterscheidet zwischen drei aus der Tätigkeit einer Führungskraft heraus resultierenden Kategorien:

1. Fachliche Kompetenz (technical skill)
2. Konzeptionelle Kompetenz (conceptual skill)
3. Soziale Kompetenz (human skill).⁷⁹⁴

In Anlehnung an die Diskussion des Kompetenzbegriffs in Kap. 2.3.3. wird hier ein weiteres Mal deutlich, dass unter Kompetenz – und insbesondere unter dem vielfach verwendeten Begriff Sozialkompetenz – ein breit gefächertes Spektrum an Bedeutungsinhalten mit unterschiedlichen Interpretationsspielräumen zu verstehen ist. Eine Abgrenzung zum Qualifikationsbegriff kann deshalb nicht eindeutig gezogen werden.⁷⁹⁵

Betrachtet man die Ausführungen zum Kompetenz- und Qualifikationsbegriff kritisch, so kann als Ursache für die unzureichenden Definitionen von Qualifikationsanforderungen im Managementbereich zum einen die vagen wissenschaftlichen Erkenntnisse des qualifikatorischen Gehalts der Führungskräfte-tätigkeit und zum anderen die fehlenden Methoden einer Durchführung von Anforderungsanalysen herangezogen werden.⁷⁹⁶ Dem Anspruch einer theoretischen Begründung der Definition und Auswahl einzelner Qualifikationen werden meines Erachtens am ehesten *Bronner/Matiaske/Stein* gerecht, die auf einen Entwurf Wittes über eine empirische Theorie der Führung⁷⁹⁷ verweisen. Auch *Berthel/Herzhoff/Schmitz*, welche die inhaltliche Einteilung der Qualifikationen auf der Basis des Konzepts der strategischen Unternehmensführung entwickelten und die einzelnen Qualifikationen entsprechend des „Leistungs-Determinanten-

⁷⁹³ Vgl. Eberwein, W./Tholen, P., 1990, S. 105f, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 102

⁷⁹⁴ Vgl. Katz, R.L., 1974, S. 91. Dabei versteht Katz unter Fachkompetenz eine Art Methoden- bzw. Prozesskenntnis, unter konzeptioneller Kompetenz eine Art Helikopterfähigkeit oder „über den Tellerrand hinaussehen“ und das Erkennen von komplexen Zusammenhängen und unter Sozialkompetenz die effektive Zusammenarbeit und Motivation der Führungskraft innerhalb eines Teams. Vgl. Katz, R.L., 1974, S. 91, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 101

⁷⁹⁵ Vgl. die Ausführungen zu Bedeutung und Inhalt von Kompetenz in Kap. 2.3. Trotzdem erfährt der Qualifikationsbegriff, so wie er in Kap. 2.2.3. dargestellt wurde, durch die Kompetenzforschung eine Abwertung (Reduktion auf Wissen und Kenntnisse). Er bezieht sich meist auf sein traditionelles Verständnis und verzichtet auf die Beachtung hypothetischer, zukunftsgerichteter Merkmale.

⁷⁹⁶ Letzteres führt dazu, dass sich in Forschung und Praxis die Messung von Führungskräftequalifikationen i.d.R. auf sog. Expertenbefragungen beschränkt. Vgl. Kap. 3.4.2.

⁷⁹⁷ Vgl. Witte, E., 1974, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 103

Konzepts“ kategorisieren, bringen eine valide theoretische Fundierung des Begriffs.⁷⁹⁸ Zieht man Expertenbefragungen anstelle systematischer Anforderungsanalysen zur Klärung der erfolgsrelevanten Qualifikationsmerkmale heran, so basieren diese meist auf den individuellen Einschätzungen der Beobachter und deren implizitem Verständnis einzelner Qualifikationen (wie z.B. das „ideale“ Management- oder Führungsverhalten aussehen soll), als auf einem theoretisch begründeten Ableitungszusammenhang.⁷⁹⁹ Expertenbefragungen verhindern auch deshalb eine theoretisch fundierte und empirisch gehaltvolle Analyse der Führungskräfte-tätigkeit, weil abstrakte Qualifikation auf eine breite und komplexe Tätigkeit des Managers bezogen wird und nicht auf einzelne analytische Einheiten.⁸⁰⁰

In Verallgemeinerung könnte das Komplexitäts- und Abstraktionsniveau der Qualifikationskonzepte dadurch gesenkt werden, indem die Anforderungen an Qualifikationen nicht durch personale Leistungsvoraussetzungen (d.h. Persönlichkeitsmerkmale), sondern durch verhaltensbezogene Merkmale operationalisiert werden. Ein entsprechendes Vorgehen findet sich bei *Brinkmann/Hommerich/Pippke*, welche die Qualifikationsanforderungen als Verhaltensweisen von Führungskräften in ihrer jeweiligen Arbeitssituation über verhaltensbezogene Variablen i.S.v. einzelnen Lernzielen oder Fähigkeiten operationalisieren.⁸⁰¹ Im Ergebnis resultiert ein viergliedriges Anforderungsprofil:

1. *Kommunikative Anforderungen* (Umgang mit Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten. Kommunikation, insbesondere bei der Führung, Motivation und Teamarbeit)
2. *Formale Anforderungen* (Erfordernis eines hohen Grades an Selbständigkeit bei un-definierten Entscheidungssituationen; auch bspw. sicherer PC-Umgang)
3. *Wertanforderungen* (Einklang der persönlichen Ziele und Organisationsziele, insbesondere gute Erfüllung der Organisationsziele)
4. *Wissensanforderungen* (Wissen über formale, kommunikative und affektive Anforderungen sowie über eigene Ziele und Organisationsziele, auch Beherrschen einer Fremdsprache und Allgemeinbildung).⁸⁰²

⁷⁹⁸ Vgl. Berthel, J., 1995, S. 37ff, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 103. An dieser Stelle soll auf die Qualität der Begründungsargumentation verzichtet werden. Festzuhalten ist allerdings, dass schwerpunktmäßig die arbeitsplatzbezogenen Qualifikationsaspekte, d.h. diejenigen Qualifikationen, die für eine Managementtätigkeit relevant sind, überwiegen. Personenbezogenen Qualifikationsaspekte werden nur am Rande als relevant besprochen. Vgl. Kap. 3.4.1. und Touet, M., 1997, S. 103

⁷⁹⁹ Dies belegen die Ergebnisse zur Konstruktvalidität aus Beobachterurteilen beim Assessment-Center

⁸⁰⁰ Vgl. Touet, M., 1997, S. 103f

⁸⁰¹ Dabei liegen der Klassifizierung die Lernzielkategorien von Bloom zugrunde. Vgl. Brinkmann, G. et al., 1994, S. 47, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 104

⁸⁰² Vgl. Brinkmann, G. et al., 1994, S. 141f, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 105

Grundsätzlich wird die verhaltensorientierte Vorgehensweise bei zukunftsorientierten eignungsdiagnostischen Fragestellungen als wenig problemadäquat angesehen. Dies liegt daran, dass das Konzept der prädiktiven Validität stabile Basiskonstrukte voraussetzt, was von einem Probanden, der in einer eignungsdiagnostischen Situation ein bestimmtes (anforderungsgerechtes) Verhalten zeigt, nicht in ausreichendem Maße unterstellt werden kann. Diese Tatsache wiederum spricht der Verhaltensorientierung die Prädiktorfunktion im klassisch- eignungsdiagnostischen Sinne ab.⁸⁰³

Zudem können verhaltensorientiert formulierte Qualifikationsanforderungen die besonderen Anforderungen der Managementdiagnostik auch deshalb nicht ausreichend erfüllen, weil nur der sichtbare Teil einer Managementaufgabe analysiert werden kann. Aussagen über die einer erfolgreichen Aufgabenbewältigung zugrunde liegenden psychischen Prozesse und Strukturen können jedoch so nicht gemacht werden. So ist diese Analyse für Managementtätigkeiten mit hohem Komplexitätsgrad wenig geeignet.⁸⁰⁴ Auch lässt sich die Arbeit von Managern oft nicht in einem bestimmten Verhalten beobachten, sondern manifestiert sich in kognitiven Prozessen, denen ein erfolgskritischer Charakter für die Erfüllung der Aufgaben zugesprochen werden muss. So besteht die Gefahr, dass Anforderungsanalysen, die sich am Verhalten orientieren, nicht über eine aufgabentypische Beschreibung der Leistungs- bzw. Erfolgsbedingungen hinausgeht und eine verhaltensanalytische Differenzierung einzelner Verhaltensdimensionen unterbleibt.⁸⁰⁵

Es wird deutlich, dass es den „one best way“ der Aufgabenerfüllung und damit auch des kritischen Leistungsverhaltens nicht geben kann. Deshalb können auch die „Anforderungen“ nicht als bestimmte Verhaltenserwartungen operationalisiert werden, sondern nur in einem hohen Verallgemeinerungsgrad als Ganzes auf die komplexe Managementtätigkeit bezogen werden. Dieses Vorgehen wiederum trägt jedoch nicht dazu bei, den qualifikatorischen Gehalt der Managementtätigkeit exakt zu bestimmen.⁸⁰⁶

Trotz aller Kritikpunkte findet das Qualifikationskonzept im Rahmen der Potenzialbeurteilung in der Praxis durchaus Anwendung. Dabei wird der Schwerpunkt auf die Persönlichkeit der Führungskräfte gelegt. Im Folgenden wird deshalb auf die Praxis der qualifikationsorientierten Potenzialbeurteilung mit dem Fokus auf den Persönlichkeitsmerkmalen näher eingegangen.

⁸⁰³ Vgl. Touet, M., 1997, S. 105. Deshalb findet bei einem (explizit verhaltensorientiert ausgerichteten) Assessment-Center letztlich meist eine Beurteilung der Eigenschaften oder Dispositionen statt. Vgl. hierzu Kap. 3.2.3.

⁸⁰⁴ Vgl. Kap. 3.4.1.

⁸⁰⁵ Vgl. Touet, M., 1997, S. 106

⁸⁰⁶ Vgl. Touet, M., 1997, S. 106

3.4.4 Die Praxis der qualifikationsorientierten Potenzialbeurteilung

Wie in den Diskussionen zum Schlüssel- und Generalistenqualifikationskonzept offensichtlich wurde, werden bei Potenzialbeurteilungen Anforderungskataloge zugrunde gelegt, die nahezu ausschließlich extrafunktionale Schlüssel- oder Generalistenqualifikationen beinhalten und damit einen weitaus größeren Anteil an Persönlichkeitsmerkmalen aufweisen als bei der Anforderungsanalyse anderer Bereiche der Managementdiagnostik. Zur Prognose zukünftigen Verhaltens werden, dieser personalistischen Perspektive der (überwiegend selektionsorientierten) Potenzialbeurteilung entsprechend, unterschiedliche „Eigenschaften“, „Dispositionen“ oder „Traits“ aus dem menschlichen Verhalten erfasst, die als relativ zeitstabile Dispositionsprädikate⁸⁰⁷ in die Beurteilung einfließen.⁸⁰⁸ Damit eine interindividuelle Beschreibung von Personen über Persönlichkeitsmerkmale erfolgen kann, müssen sie den Kriterien der *Konsistenz*, *Generalität* und *Universalität* genügen.

- ein Persönlichkeitsmerkmal wird dann als *konsistent* bezeichnet, wenn es zeitlich stabil ist. Das bedeutet, dass Personen zu unterschiedlichen Zeiten unter gleichen (oder ähnlichen) Situationen ein gleiches Verhalten zeigen.⁸⁰⁹
- ein Persönlichkeitsmerkmal gilt dann als *generell*, wenn Verhaltensunterschiede zwischen Personen über unterschiedliche Situationen hinweg festgestellt werden können.⁸¹⁰
- ein Persönlichkeitsmerkmal wird dann als *universell* bezeichnet, wenn es grundsätzlich allen Personen (aus der Beobachtungsmenge oder Population) unterstellt werden kann. Nur so kann eine beobachtete Variabilität im Verhalten auf individuell unterschiedliche Ausprägungen des zu betrachtenden Persönlichkeitsmerkmals zurückgeführt werden.⁸¹¹

Wie bereits in Kap. 3.4.3. gezeigt, gehen mit der Verwendung von Persönlichkeitsmerkmalen im Rahmen der Potenzialbeurteilung eine Reihe von Problemen einher. So lässt sich aufgrund

⁸⁰⁷ Unter Disposition wird im Allgemeinen die Fähigkeit oder Neigung eines Objekts verstanden, unter spezifischen Bedingungen auf bestimmte Art und Weise zu reagieren.

⁸⁰⁸ Vgl. Herrmann, Th., 1973, S. 32ff. Insbesondere geht er auf die begriffliche Unterscheidung der differenziellen Psychologie und Persönlichkeitspsychologie genauer ein, deren Messkonzeptionen und -verfahren die Vorläufer der Potenzialbeurteilung bilden und sich im wesentlichen mit den individuellen Unterschieden menschlichen Verhaltens und Erlebens befasst. Angeführt bei Touet, M., 1997, S. 107.

⁸⁰⁹ So wird die Aussage, eine Person sei „intelligent“ erst dann bedeutungsvoll, wenn nicht nur der momentane Status ausgedrückt wird, sondern dem Persönlichkeitsmerkmal „Intelligenz“ eine gewisse zeitliche Stabilität zugesprochen werden kann. Vgl. hierzu Touet, M., 1997, S. 107

⁸¹⁰ Eine Person, die als „intelligent“ gilt, muss in unterschiedlichen Situationen ein intelligentes Verhalten (bzw. ein intelligenteres Verhalten als andere Personen) an den Tag legen. Vgl. Touet, M., 1997, S. 107f

⁸¹¹ Vgl. Touet, M., 1997, S. 108

der geringen Handlungsnähe ein aktueller Tätigkeitsbezug dieser Merkmale nur sehr schlecht herstellen. Trotzdem lebt das eigenschaftsorientierte Denken im Zusammenhang mit Potenzialbeurteilungen nicht nur in der Praxis, sondern gerade auch in der Wissenschaft wieder auf. Der Grund hierfür liegt in der Tatsache, dass aufgrund der wachsenden Prognosezeiträume die Unsicherheit zukünftiger Leistungen immer größer wird und auch immer größere Anforderungen an die zeitliche Stabilität der Merkmale gestellt werden. Deshalb diskutieren wissenschaftliche Autoren vermehrt rein personalistische Positionen und empfehlen für Potenzialbeurteilungen die Verwendung von Persönlichkeitsmerkmalen als „stabile Basiskonstrukte“, die eine Verhaltensprognose ermöglichen, unabhängig von anderen Einflussfaktoren.⁸¹² So merkt *Schuler* an, dass „eigenschaftsbezogene Beurteilungen (...) bei prognosebezogener Beurteilung (Potenzialbeurteilung) nur schwer ersetzt werden [können]“.⁸¹³

Von der wissenschaftlichen Seite aus gesehen, werden Eigenschaften als Bezeichnungen für theoretische Annahmengen aufgefasst, die einer Person entsprechend zugeordnet werden.⁸¹⁴ Diese unterschiedlichen Annahmengen beziehen sich sowohl auf beobachtbare als auch auf nicht beobachtbare Sachverhalte. Letztere bilden die Grundlage der instrumentellen Funktion von Eigenschaften insbesondere dann, wenn diese als „Problemlösungsmittel kognitiver Art“ die Bewertung und Beurteilung bestimmter Situationen, die Strukturierung der Wahrnehmung oder die Formulierung von Verhaltenserwartungen oder -prognosen unterstützen sollen.⁸¹⁵ Da gerade die nicht beobachtbaren Sachverhalte, oft als Überschussbedeutung bezeichnet, auf Forschungen über entsprechende Annahmengen basieren, können die Persönlichkeitsmerkmale keine „eigene“ Bedeutung haben bzw. nicht als „theoriefrei“ gelten. Hier stößt die Wissenschaft aufgrund der fehlenden theoretischen Fundierung an ihre Grenzen.

Was die Praxis der Potenzialbeurteilungsproblematik betrifft, so wird versucht, Eigenschaften über bestimmte Messverfahren zu definieren. Das heißt, dass konkret diejenigen personalen Eigenschaften, die als potenzialindizierend gelten und damit für die Potenzialbeurteilung ausgewählt wurden, über das jeweilige Personalbeurteilungsinstrument (z.B. Assessment-Center-Technik oder Tests) ermittelt werden. Dies geschieht i.d.R. durch das beobachtete und gemessene Abschneiden im vorgesehenen Beurteilungszeitraum, letztlich also durch das gezeigte

⁸¹² Ein weiterer Grund für die besondere Aufmerksamkeit der personalistischen Orientierung liegt darin, dass Potenzialbeurteilungen vorwiegend auf Führungskräfte ausgerichtet sind und in den letzten Jahren die Führungsforschung und -praxis personale Führungstheorien verstärkt diskutiert und analysiert haben. Vgl. Wunderer, R., 1993b, S. 30 oder Sarges, W., 1995, S. 2f, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 108

⁸¹³ Schuler, H., 1989a, S. 405, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 109

⁸¹⁴ In der Psychologie werden bspw. mit den Begriffen „Intelligenz“ und „Leistungsmotivation“ spezifische Annahmengen i.S.v. logisch einheitlichen, weitgehend axiomatischen und nicht geschlossenen Aussagensystemen bezeichnet. Vgl. Herrmann, Th., 1973, S. 86f, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 109

⁸¹⁵ Vgl. Herrmann, Th., 1973, S. 100, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 110

Verhalten in der jeweiligen Beobachtungssituation. Der o.g. Bedeutungsüberschuss geht jedoch hier verloren, weil die Persönlichkeitsmerkmale ihre Begriffsbestimmung nicht aus den Ergebnissen der psychologischen managementrelevanten Forschung heraus erhalten.⁸¹⁶ Daraus muss gefolgert werden, dass Eigenschaften im Rahmen von Potenzialbeurteilungen nicht dem Kriterium der Universalität genügen. Das führt wiederum dazu, dass

- das Merkmal der Generalität des verwendeten Persönlichkeitsmerkmals nicht mehr zutreffen kann, sondern vielmehr unterschiedliche Interpretationen von Persönlichkeitsmerkmalen wie z.B. „Kreativität“ oder „Intelligenz“ vorstellbar sind (je nach Kontext der Arbeits- oder Potenzialbeurteilungssituation)
- sich die Erklärung einer Eigenschaft nicht nur auf die im Beobachtungszeitraum begrenzt stattfindende Untersuchungssituation bezieht, sondern sich auch subjektiv auf die individuelle Person begrenzt, dass also die Aussagen zu den Eigenschaften keine Prädiktorfunktion übernehmen können⁸¹⁷
- der Bezug zur Arbeitstätigkeit einer Führungskraft nur über empirisch oder operational ermittelte Kennzeichen hergestellt werden kann, aber nicht durch eine theoretisch fundierte Beurteilung.⁸¹⁸

Eigenschaften und andere Qualifikationen werden im Zusammenhang mit der Potenzialbeurteilung von Theoretikern und Praktikern zwar einheitlich definiert und verwendet, aber unreflektiert und ohne Berücksichtigung der jeweiligen Bestimmungsmodalitäten in andere Kontexte und Verwendungszusammenhänge übertragen; so werden die Anforderungen Konsistenz, Generalität und Universalität einfach unterstellt. „Ein entsprechendes differentielles Qualifikationsverständnis, welches der Tatsache gerecht wird, dass sich die Bedeutung einer Qualifikation oder auch einer operational definierten und als Qualifikation bezeichneten Eigenschaft ausschließlich auf die Beziehung eines bestimmten Verhaltens und einer bestimmten (Test- oder Arbeitsanalyse-)Situation erstreckt, sucht man in der Potenzialbeurteilungsliteratur allerdings vergebens.“⁸¹⁹

Beispielhaft bezeichnen verfahrenskritische Praktiker oft *Katz`* Konzept der sozialen Kompetenz im Zusammenhang mit dem Qualifikationskonzept als theoretisch substanzlos und die Verwendung des Begriffs selbst als schwammig, unspezifisch und nicht messbar. Dabei führen

⁸¹⁶ Vgl. Antoni, M., 1992, S. 39 und weiter die Darstellungen zur potenzialindizierenden Eigenschaft „Kreativität“ Robinson, B./Riekhof, H.C., 1992, S. 329f. Quellen angeführt bei Touet, M., 1997, S. 111

⁸¹⁷ Vgl. Herrmann, Th., 1973, S. 46f, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 111

⁸¹⁸ Vgl. Touet, M., 1997, S. 111

⁸¹⁹ Touet, M., 1997, S. 111

sie kritisch an, dass die soziale Kompetenz erstens aus einer Vielzahl komplexer und kaum in Einzelteile zerlegbarer Fähigkeiten besteht, zweitens das Ergebnis eines langen Sozialisationsprozesses ist und deshalb stark mit der Biographie einer Person verbunden ist und drittens je nach Situation Unterschiedliches ausdrücken kann und deshalb nicht zufriedenstellend und theoretisch fundiert beschrieben werden kann.⁸²⁰

Trotzdem findet sich die soziale Kompetenz jedoch in jedem Anforderungskatalog einer Managementtätigkeit als Qualifikation wieder, was sich nur durch eine hohe Augenscheinvalidität begründen lässt. Die Operationalisierung des Begriffs unterbleibt dabei fast durchgängig und über ein alltagssprachliches Verständnis geht die Begriffsklärung der sozialen Kompetenz auch nicht hinaus.⁸²¹

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass trotz der theoretischen und praktischen Mängel des Qualifikationsansatzes die Potenzialbeurteilung fast ausschließlich über die Orientierung an den Qualifikationen durchgeführt wird. Dabei werden die Qualifikationen operational, d.h. durch den Prozess der Anforderungsanalyse, definiert. Das bedeutet, dass sie durch bestimmte Handlungen oder Verhaltensweisen einer Person umschrieben werden, entsprechend den Anforderungen der Stelle, der diese Person zuzuordnen ist. Die Versuche, stellenunabhängige und damit individuelle Handlungskompetenzen über Qualifikationen im Sinne theoretischer Annahmengenüge abzubilden, sind bisher eher vage geblieben. So lange sich keine theoretischen managementrelevanten Qualifikationsbegriffe formulieren lassen, muss die Qualifikation einer Führungskraft immer erst zu konkreten, d.h. positionsspezifischen Arbeitsanforderungen in Beziehung gesetzt werden. Eine eignungsdiagnostische Beurteilung erscheint im Führungskräftebereich nur dann möglich, wenn sie auf das klassische Verständnis von Qualifikation reduziert werden würde. Allerdings wären aufgrund der raum-zeitlichen Begrenzung die Eignungsurteile in der Praxis nur mit einem sehr hohen Aufwand zu treffen.⁸²²

⁸²⁰ Vgl. Udris, I., 1993, S. 101 sowie Bungard, W., 1995, S. 411, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 112

⁸²¹ Hoets formuliert über 30 Definitionen von sozialer Kompetenz im Zusammenhang mit „neuen Qualifikationsanforderungen“, die er hinsichtlich ihres raum-zeitlichen Gültigkeitsbereichs expliziert oder zu konkreten Arbeits- oder Betriebssituationen in Beziehung stellt. Vgl. Hoets, A., 1993, S. 117ff, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 113

⁸²² Vgl. Touet, M., 1997, S. 115. Vgl. außerdem kritisch Sarges, W., 1995 und Maukisch, H., 1995, S. 49f, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 114

3.5 Möglichkeiten und Grenzen der Potenzialbeurteilung – unter besonderer Berücksichtigung des Qualifikationsansatzes

3.5.1 Personenbezogene Betrachtungsweise

Wie aus den Erörterungen zum Generalistenkonzept und den Schlüsselqualifikationen hervorgeht, ist die hohe Komplexität der von Führungskräften zu bewältigenden Aufgaben die ausschlaggebende Ursache dafür, dass individuelle Handlungskompetenz unabhängig von der jeweiligen Position eines Stelleninhabers über Qualifikationen (i.S.v. theoretischen Annahmengenügen) nur sehr vage abgebildet werden kann.⁸²³ So ist bisher kein theoretisch fundiertes Konzept des Qualifikationsansatzes verfügbar. Das hat zur Folge, dass auch auf ein umfassendes Modell der beruflichen Handlungskompetenz von Managern, das führungskräftespezifische Tätigkeitsmerkmale oder Erfolgskriterien mit den Qualifikationen – im Sinne des geforderten Bedingungswissens – in Zusammenhang stellt, verzichtet werden muss. Selbst befriedigende Ergebnisse empirisch fundierter Darstellungen dieses Zusammenhangs gibt es bislang nicht, sodass momentan eine qualifikationsorientierte Potenzialbeurteilung ausschließlich über definierte Positionsanforderungen erfolgt.⁸²⁴

Jedoch selbst die positionsspezifische Potenzialbeurteilung (d.h. die Beurteilung der aktuellen Eignung eines Mitarbeiters für eine i.d.R. höherwertige Position⁸²⁵) wird als kritisch betrachtet. So merken *Sowarka/Sarges* an, dass „[...] ein überzeugendes Konzept, das die Trias „berufliche Anforderungen“, „Indikatoren des beruflichen Erfolgs (Kriterien)“ und „erfolgsbedeutsame Personenmerkmale (Prädiktoren)“ schlüssig zueinander in Beziehung setzt,“ in der Managementdiagnostik bislang nicht verfügbar ist, weshalb man „[...] bei dem Problem, aus beruflichen Anforderungen erfolgsrelevante Personenmerkmale zu gewinnen, vorläufig auf Behelfslösungen angewiesen (sei).“⁸²⁶ Diese in der Managementforschung und -praxis gängige Vorgehensweise des Abgleichs von Anforderungs- und Fähigkeitsprofilen führt dazu, dass auf eine eindeutige Ableitung spezifischer Anforderungen und damit auf eine operationale Definition der verwendeten Qualifikationskonzepte verzichtet werden muss.⁸²⁷

⁸²³ Vgl. Kap. 2.3. und 3.4.2.

⁸²⁴ Vgl. Touet, M., 1997, S. 113f

⁸²⁵ Außerdem wird zusätzlich die Umsetzung dieses eingeschränkten Potenzialbeurteilungsverständnisses dadurch erschwert, dass in praxi diese Positionen kurz- und mittelfristig vakant sind und eine konkretisierte Stellenbeschreibung meist nicht vorhanden ist. (Vgl. hierzu die Problematik der Idiosynkrasie bei Röllinghoff, S., 1995, S. 89ff

⁸²⁶ Sowarka, B.H./Sarges, W., 1995, S. 207, zitiert nach Touet, M., 1997, S. 114

⁸²⁷ Vgl. Kossbiel, H., 1992, S. 19 sowie außerdem kritisch hierzu Jüttemann, G., 1995, S. 67ff, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 114

Aber auch ein angemessenerer Umgang mit dem Qualifikationsbegriff würde die Schwierigkeiten, welche die prospektive Ausrichtung der Potenzialbeurteilung mit sich bringt, nicht heilen können. Vielmehr impliziert eine Potenzialbeurteilung, die als Eignungsprognose verstanden wird, eine doppelte Prognoseproblematik, nämlich sowohl eine arbeitsplatz-bezogene als auch eine personenbezogene Prognoseproblematik.⁸²⁸

Grundsätzlich besteht für die Potenzialbeurteilung ein Bezugsproblem, weil die für den Führungskräftebereich charakteristische Dynamik des Personaleinsatzes die Gefahr einer kontinuierlichen Anforderungsfluktuation birgt und damit prospektiv ausgerichtete Beurteilungen, die sich an vordefinierten Aufgabenstrukturen orientieren, gar nicht ermöglicht werden können. Mit steigender Unsicherheit der zukünftig relevanten Anforderungen potenziert sich dieses Problem, was als zentral im Rahmen der Potenzialbeurteilung angesehen wird, noch weiter.⁸²⁹

So stellt *Wiegmann* im Rahmen seiner Erläuterungen zum Management-Audit fest, dass „[...] statistisch gesicherte Kriterien für die Messung von allgemeingültigen Erfolgsvoraussetzungen einer Führungskraft für einen wirtschafts- und sozialgeschichtlich noch unbekannten Zukunftsabschnitt von fünf bis acht Jahren, in dem ein dynamisches Wettbewerbsfeld und oft erstmals eingesetzte Fertigungs- und Informationsverarbeitungs-Technologen die Spielregeln verändern, schlechterdings nicht verfügbar (sind)“.⁸³⁰

Aufgrund dieser Problematik existiert in der Praxis oft auch der Ansatz, bei der Durchführung der Potenzialbeurteilung auf Anforderungsanalysen und -prognosen zu verzichten. Stattdessen werden die bereits genannten, als erfolgsrelevant angesehenen (d.h. „bewährte“) Prädiktoren herangezogen. Bei diesem Vorgehen wird jedoch meist vorab nicht geklärt, wie hoch die Vorhersagekraft eines Prädiktors tatsächlich ist⁸³¹ bzw. es werden verschiedenen Tätigkeiten die gleichen Schlüssel- oder Generalistenqualifikationen zugeordnet und entsprechend interpretiert und so die schwer lösbare Bezugsproblematik vermieden.⁸³²

Qualifikationen werden auch oft als stabile Konstrukte aufgefasst – gerade, wenn sie im Rahmen personalwirtschaftlicher Selektionsstrategien diskutiert werden. Und obwohl die dynamischen Veränderungen des Tätigkeitsbereichs einer Führungskraft einen ständigen Wandel der

⁸²⁸ Dieses Verständnis von Potenzialbeurteilung geht auf Domsch/Gerpott zurück, vgl. Domsch, M./Gerpott, T.J., 1992, Sp. 1631ff

⁸²⁹ Vgl. Bartölke, K./Grieger, J., 1993a, S. 13, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 115

⁸³⁰ Wiegmann, V., 1989, S. 200. Und dieses Bezugsproblem schient bislang nicht lösbar, weil es keine Formulierung hinreichend valider und differenzierter Anforderungsprognosen für den Managementbereich gibt. Vgl. Kap. 3.4.4.

⁸³¹ Dabei meint die Vorhersagekraft eines Prädiktors die Vorhersage für zukünftige, mit andersartigen Anforderungen einhergehende Tätigkeiten (meist hierarchisch höherer Positionen).

⁸³² Vgl. Schust, G.H., 1994, S. 131ff, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 116

Arbeits(platz)anforderungen mit sich bringen und sich damit auch korrespondierend die Bedeutung einzelner Qualifikationen ändert, wird der Dynamikaspekt auf der Ebene der Qualifikationen kaum beachtet.⁸³³ Vielmehr wird die „Konsistenz“ der als Prädiktoren Verwendung findenden Qualifikationen aus dem Versuch definiert, der Prognoseproblematik mit einer endogenistischen Verfahrensweise zu begegnen. Daraus ergibt sich die logische Folge, dass die Potenzialbeurteilung als „Eigenschaftsbeurteilung“ und Potenzial damit als endogen determiniert aufzufassen ist.⁸³⁴ Wenk sieht im Zusammenhang mit der Potenzialbeurteilung einen statusdiagnostischen Ansatz indiziert und bewertet die Veränderbarkeit der bei der Potenzialbeurteilung zu überprüfenden Kompetenzen sogar in umgekehrt proportionalem Verhältnis zu deren Bedeutung als Potenzialkriterien.⁸³⁵ Dieses auf endogene Potenzialkriterien reduzierte Verständnis von Potenzialbeurteilungen impliziert jedoch, dass die zukünftige Handlungskompetenz eines Mitarbeiters bereits als vorab angelegt betrachtet werden muss. Folglich wird die Möglichkeit einer durch Personalentwicklungsmaßnahmen zu erwirkenden positiven Veränderung der individuellen Handlungskompetenz eher als *Potenzialreifung*, denn als *Potenzialentwicklung* (i.S.v. Schaffung neuer Potenziale) bezeichnet, was wiederum die Initiierung und Umsetzung konkreter Entwicklungsprozesse weitgehend überflüssig macht. Entsprechend werden in der Managementforschung und -praxis die unterschiedlichen Formen und Vorgehensweisen einer effektiven Personalentwicklung kaum diskutiert.⁸³⁶

Betrachtet man die Potenzialbeurteilung in ihrer modifikationsorientierten Form⁸³⁷, so muss die zukünftige Handlungskompetenz einer Person unter dem Gesichtspunkt personen- und/oder bedingungsabhängiger Modifikationen beurteilt werden. Die Abhängigkeit von diesen Modifikationen ermöglichen einem Mitarbeiter jedoch mehrere Entwicklungsoptionen, weshalb die zentrale Aufgabe der Potenzialbeurteilung in diesem Zusammenhang die optimale Initiierung und Umsetzung konkreter Potenzialentwicklungsprozesse darstellt. Zur Erklärung und Begründung der Genese individueller zukünftiger Handlungsfähigkeit wird im Rahmen der modifikationsorientierten Potenzialbeurteilung jedoch ein dynamischer Qualifikationsbegriff unterstellt, den die Managementforschung und -praxis, wie oben angeführt, nicht liefern kann.⁸³⁸ Auf-

⁸³³ Qualifikationen implizieren bereits für sich eine gewisse Dynamik, die insbesondere aus zwei Faktoren resultiert: zum einen, dass sie spontanen Entwicklungen oder Änderungen unterliegen und Mitarbeiter bestimmte Qualifikationen auch verlieren können, wenn sie diese über einen längeren Zeitraum nicht benutzen, zum anderen, dass das Ziel betrieblicher Personalentwicklung nicht nur darin besteht, neue Qualifikationen hinzuzufügen, sondern vorhandene Qualifikationsstrukturen zu modifizieren. Vgl. Touet, M., 1997, S. 118

⁸³⁴ Vgl. Maukisch, H., 1995, S. 56, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 118

⁸³⁵ Vgl. Wenk, M., 1995, S. 111, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 118

⁸³⁶ Vgl. Touet, M., 1997, S. 118f

⁸³⁷ Siehe Kap. 3.3.2.

⁸³⁸ Vgl. Kath, F.M. 1990, S. 104ff, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 119, und weiter seine Ausführungen, dass Qualifikationen als persönlichkeitsbezogene, affektive Kategorien von Schlüsselqualifikationen aufzufassen

grund der Tatsache, dass das in der Managementdiagnostik verwendete Qualifikationskonzept keine Veränderungen berücksichtigt, fehlt auch der theoretische Unterbau einer instrumentellen Personalentwicklung i.S.d. geforderten Änderungswissens und damit die Grundlage einer fundiert gestalteten modifikationsorientierten Potenzialbeurteilung.⁸³⁹

Die Literatur zur potenzialbeurteilungsspezifischen Prognoseproblematik diskutiert fast ausnahmslos die Schwierigkeiten bei der Formulierung von Anforderungsprognosen.

Die Praxis beschränkt sich auf die Beurteilung des Leistungspotenzials. Versteht man aber Potenzialbeurteilung als Beurteilung des Entwicklungspotenzials, so erweitert sich die Prognoseproblematik auf personale Aspekte, was bedeutet, dass beurteilt werden soll, wie sich die aktuelle Handlungskompetenz oder die personalen Leistungsvoraussetzungen einer Person im Zeitablauf verändern werden.⁸⁴⁰ Entsprechend setzt die Eignungsprognose der Potenzialbeurteilung zur Erklärung der Ursache der Entstehung individueller beruflicher Handlungskompetenz ein entsprechende Prognosen begründendes „Bedingungswissen“ voraus.⁸⁴¹

Aus den bisherigen Ausführungen wurde jedoch deutlich, dass den in der Managementforschung und -praxis verwendeten Qualifikationen eben kein entsprechendes Bedingungswissen zugeordnet werden kann, mit dem Ziel, eine Begründung für entsprechende Prognosen, zumindest aber für die Prädiktorfunktion einzelner Qualifikationen zu finden. Weil die Prädiktor-Kriterien-Zusammenhänge nur unzulänglich dargestellt werden können, beschränken sich diagnoseorientierte Potenzialbeurteilungen in der Praxis auch meist auf die Extrapolation der bisherigen beruflichen Bewährung eines Mitarbeiters – entsprechend dem Grundsatz, wonach das gezeigte Leistungsverhalten eines Mitarbeiters der beste Prädiktor für dessen zukünftiges Leistungsverhalten darstellt.⁸⁴²

Abschließend kann festgehalten werden, dass auf die bei Potenzialbeurteilung herangezogenen Qualifikationen kein entsprechendes Bedingungs- und Änderungswissen bezogen werden kann und so im Rahmen von modifikationsorientierten Potenzialbeurteilungen auf die Formulierung einer hinreichend begründeten Treatmentindikation verzichtet werden muss. Folglich kann auch die Entwicklung einer bestimmten Handlungskompetenz, die als Ergebnis aus der Potenzialbeurteilung durch bestimmte Personalentwicklungsmaßnahmen verändert werden sollte,

sind, die weitestgehend durch langjährige Sozialisation erworben werden und durch biographische Merkmale geprägt und damit begrenzt sind, als dass sie durch die Initiierung und Förderung bestimmter Entwicklungsmaßnahmen verändert werden könnten.

⁸³⁹ Vgl. Sonntag, K., 1992, S. 3ff und seine Ausführungen zum Stand der Forschung im Zusammenhang mit der Personalentwicklung, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 120

⁸⁴⁰ Die Prognose bestimmter Anforderungen wird auch oft als ein der eigentlichen Potenzialbeurteilung vorgelagertes Problem bezeichnet, das z.B. durch die strategische Personalplanung gelöst werden kann.

⁸⁴¹ Siehe Kap 3.1.2.

⁸⁴² Vgl. Touet, M., 1997, S. 117

nicht eindeutig expliziert werden. Daraus resultiert wiederum die unlösbare Aufgabe, Prognosen bezüglich der Abfolge und Dauer von Veränderungen (oder Änderungsschritten) bzw. der Stabilität erzielter Veränderungseffekte bei der Zuordnung eines Treatments zu stellen, „...weshalb eine zielorientierte Treatmententscheidung, -steuerung und -kontrolle und damit eine systematische Potenzialentwicklung auf dieser Grundlage nicht erfolgen kann.“⁸⁴³

3.5.2 Strategiebezogene Betrachtungsweise

Zieht man die Ausführungen in Kap. 2 heran, wird deutlich, dass die Humanpotenziale von zentraler Bedeutung für die Entwicklung zukünftiger Wettbewerbsvorteile sind. Daraus entstehen für die Potenzialbeurteilung zwei wichtige Forderungen:

1. Die Ergebnisse von Potenzialbeurteilungen müssen sich in einen begründeten Zusammenhang mit den Erfolgspotenzialen eines Unternehmens stellen lassen
2. Die bei Potenzialbeurteilungen identifizierten und evtl. zu entwickelnden Potenziale der Mitarbeiter müssen in Bezug zur Unternehmensentwicklung expliziert werden können. Damit wird die statische Betrachtungsweise der Potenziale durch das Kriterium der Veränderbarkeit erweitert.⁸⁴⁴

Sollen die Implikationen der strategischen Unternehmensplanung bei betrieblicher Potenzialbeurteilung berücksichtigt werden, so ergibt sich eine Zuordnungsproblematik in dem Sinne, dass sich personenbezogene Aussagen von Eignungsbeurteilungen und die Ergebnisse erfolgsrelevanter strategischer Entscheidungs- und Planungsprozesse auf unterschiedlichem Abstraktionsniveau und auf verschiedenen Begriffsebenen abspielen. Die Ausbildung und Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen kann so nicht über entsprechende Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge determiniert werden. Das hat zur Folge, dass sich keine theoretisch fundierten Ausführungen über strategische Aspekte der Potenzialbeurteilungen finden, weder in der eignungsdiagnostischen Literatur noch in der Literatur zur strategischen Unternehmensplanung.⁸⁴⁵ „In der Konsequenz kann die Beantwortung der Frage, welche im Unternehmen vorhandenen bzw. identifizierten Humanpotenziale in einem bestimmten Markt als Stärke oder Schwäche anzuse-

⁸⁴³ Touet, M., 1997, S. 120

⁸⁴⁴ Vgl. Bleicher, K., 1992, S. 337. Die Unternehmensentwicklung wird durch die qualitative Veränderung der Potenziale eines Unternehmens, d.h. durch den Aufbau strategischer Erfolgspotenziale vorangetrieben. So kann sich ein Unternehmen qualifiziert gegenüber Wettbewerbern positionieren und langfristig Nutzen stiften. Vgl. die Ausführungen des St. Galler Managementkonzepts bei Bleicher, K., 1992, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 121

⁸⁴⁵ Vgl. Trux, W. et al., 1985, S. 106f, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 121

hen sind, nicht hinreichend bzw. auf der Grundlage der subjektiven Erfolgstheorien der jeweiligen Planer begründet werden.“⁸⁴⁶

Auch *Scholz* vermutet in seinen Ausführungen zum strategischen Personalmanagement einen strategisch relevanten Zusammenhang zwischen den Erfolgspotenzialen eines Unternehmens und den Humanpotenzialen als Planungs- und Handlungsobjekte.⁸⁴⁷ Die Publikationen zum Zusammenhang zwischen strategischer Unternehmensplanung und Personalmanagement reduzieren sich insgesamt eher auf den Ablauf von Entscheidungsprozessen im Unternehmen und die Integration der Personalführung in den strategischen Planungsprozess.⁸⁴⁸

Selbst die Beiträge zur strategischen Personalauswahl und -entwicklung lassen eine Antwort auf die Frage des Zusammenhangs zwischen Erfolgspotenzialen als Steuerungsgrößen des strategischen Managements und dem Personalmanagement vermissen. Von Kritikern des Generalistenkonzepts wird gefordert, verstärkt die geplanten Unternehmensstrategien mit den persönlichen Leistungsvoraussetzungen von Schlüsselpersonen in den jeweiligen strategischen Abteilungen zu vereinbaren, weil angenommen wird, dass die personalen Leistungsvoraussetzungen von Führungskräften nur in begrenzter Weise verändert werden können,⁸⁴⁹

Ebenso wenig Substantielles bieten einige Autoren, die den definierten Strategien des Portfolioansatzes konkrete Managementanforderungen zuordnen wollen, um die Führungskräfte anhand des Unternehmensportfolios strategisch zu positionieren.⁸⁵⁰ Bei diesem Versuch wird je nach Wettbewerbssituation und Lebenszyklusphase der Unternehmensaktivitäten ein bestimmter Unternehmertyp zugeordnet. Eine Konkretisierung des Zusammenhangs zwischen dem Unternehmensportfolio und den damit verbundenen Wettbewerbssituationen eines Unternehmens und den durch die einzelnen Managertypen beschriebenen persönlichen Leistungsvoraussetzungen bieten diese Ansätze jedoch nicht. Auch unterbleibt ein hinreichend konkreter Operationalisierungshinweis bzgl. der einzelnen Managertypen.⁸⁵¹

⁸⁴⁶ Touet, M., 1997, S. 121f

⁸⁴⁷ Vgl. Scholz, C., 1994, S. 49, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 122

⁸⁴⁸ Vgl. Elsik, W., 1992, S. 50, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 122

⁸⁴⁹ Vgl. Riekhof, H.C., 1992, S. 58ff oder Steinmann, H./Schreyögg, G., 1993, S. 217, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 123 Die Vor- und Nachteile einer strategiebezogenen Personalauswahl und -entwicklung soll im Rahmen dieser Arbeit nicht diskutiert werden.

⁸⁵⁰ Vgl. hierzu z.B. Hinterhuber, H.H., 1992a, S. 152ff, Claßen, M., 1992, S. 172ff oder Riekmann, H.-J., 1988, S. 51. Quellen angeführt bei Touet, M., 1997, S. 169

⁸⁵¹ Konkret wird in diesem Modell in einer Wachstumsphase bei schwacher Wettbewerbssituation der Unternehmertyp „Entrepreneur“ zugeordnet, bei starker Wettbewerbssituation der „Verteidiger“. Entsprechend wird in einer Rückgangssphase (in einem alternden Geschäft) bei schwacher Wettbewerbssituation der Unternehmertyp „Sanierer“ zugeordnet, bei starker Wettbewerbssituation der „Verwalter“. Vgl. Laukamm, T., 1992, S. 93f, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 123

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass die – strategische Pläne charakterisierende – begrenzte Planbarkeit zukünftiger Tätigkeiten die Bestimmung eines – bestimmten strategischen Optionen entsprechenden – „leistungskritischen“ Verhaltens (das aus bestimmten strategischen Optionen resultiert) vereitelt. Aufgrund der hohen Komplexität der mit der Strategieumsetzung einhergehenden Aufgaben erscheint die optimale Zuordnung der „Führungskräfte-Performance“ auf die jeweiligen strategischen Optionen als unrealistisch. Um eine strategierelevante Potenzialbeurteilung durchführen zu können, müssten diagnostische Kategorien entwickelt und definiert werden, auf die sich der Wettbewerbserfolg eines Unternehmens beziehen kann. Das Qualifikationskonzept als Basis hierfür heranzuziehen, erscheint als völlig unzureichend. Darüber hinaus kann dieses Konzept auch dem Entwicklungsaspekt eines potenzialorientierten Personalmanagements, das die langfristige Führungskräfte- und Unternehmensentwicklung zur Aufgabe hat, nicht gerecht werden.⁸⁵²

Selbst wenn man die Organisationsentwicklung und damit das organisationale Lernen im Zusammenhang mit einer potenzialorientierten Personalführung sieht, lässt sich das Qualifikationskonzept nur mit großen Abstrichen einsetzen. Der organisationale Lernansatz geht zum einen von der Annahme aus, dass der einzelne Mitarbeiter selbst Träger und Initiator des organisationalen Wandels ist, da die Lernprozesse individuell von ihm ausgeführt bzw. auf ihn transformiert werden. Zum anderen enthält der Ansatz einen sich selbst verstärkenden Effekt i.S.e. selbstreferentiellen Restrukturierung der organisationalen Wissensbasis, die über ein rein adaptives Lernen in der Organisation hinausgeht. Dieser Selbsttransformationsprozess hat als Grundlage die Annahme der Fähigkeit von Systemen, sich kritisch mit sich selbst und den eigenen Handlungen auseinander zu setzen.⁸⁵³ Die klassische Sichtweise der Eignungsdiagnostik bestimmt, Qualifikationen in unidirektionaler Abhängigkeit von bereits vorgegebenen Strukturen. Damit lässt sich der organisationale Lernansatz und sein Wandlungsverständnis, das jeden Mitarbeiter – gerade aufgrund seiner individuellen personalen Leistungsvoraussetzungen – als fähig zum reflexiven und selbststeuernden Handeln erachtet und damit als potenziellen Mitgestalter neuer organisationaler Routinen und Strukturen, nicht in Einklang bringen. Die qualifikationsorientierte Potenzialbeurteilung lässt jedoch diese Entwicklungs- und Innovationsfähigkeit außer acht, indem sie Potenzial „als Passung und Potenzialentwicklung als Adaption an

⁸⁵² Vgl. Touet, M., 1997, S. 123f sowie die Ausführungen zur Managertypologie und der Bezug zu strategischen Anforderungsprofilen unter Heranziehung des Qualifikationsbegriffs Tichy, N.M. et al., 1982, S. 47ff, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 124

⁸⁵³ Vgl. Luhmann, N., 1984, S. 25, angeführt bei Touet, M., 1997, S. 125. Die Theorie der selbstreferentiellen Systeme nach Luhmann erklärt eine Ausdifferenzierung von Systemen nach Selbstreferenz nur dann, wenn die Systeme in der Konstitution ihrer Elemente und ihrer elementaren Operationen auf sich selbst Bezug nehmen.

definierte, die Existenz eines „one best way“ der Aufgabenerfüllung implizierende Anforderungsrahmen konzeptionalisiert [..].⁸⁵⁴

3.5.3 Ein kurzes Resümee

Die Beurteilung von Leistung in der Zukunft führt dazu, dass Prognosen angestellt werden müssen, die im Ergebnis die Möglichkeit einer Person zur Aneignung von Qualifikationen als Voraussetzung für die (zukünftige) Leistungserstellung beschreiben sollen. Bei der Beurteilung von Potenzial muss demnach auf die in einer Person liegenden (vorhandenen oder noch zu entwickelnden) Möglichkeiten Bezug genommen werden, diese bestimmten Qualifikationen zu entfalten oder zu entwickeln. Der Kontext betriebswirtschaftlicher Leistungsverwertung lässt evtl. fehlende Qualifikationen in den Mittelpunkt der Überlegungen rücken – und wirft damit die Frage nach der Funktionalität von Qualifikationen auf: Insbesondere bei schlecht prognostizierbaren und sich ständig ändernden Tätigkeiten lässt sich nur schwerlich eine automatische Ableitung von Anforderungen und den hieraus resultierenden erforderlichen Qualifikationen vornehmen. Auch erweist es sich als schwierig, in einem dynamischen Umfeld konkrete erfolgskritische Handlungen oder Verhaltensweisen zu definieren. Zudem ist es problematisch zu erkennen, inwieweit beobachtbares Verhalten oder Handeln als Indikator für Qualifikationen gelten kann.

Die Problemperspektive der Potenzialbeurteilung stellt demnach die individuelle Entwicklungsfähigkeit dar und vollzieht einen Wechsel der Orientierung bei der Beurteilung weg von der Stelle und ihren Anforderungen in Richtung Person und deren Eigenschaften.⁸⁵⁵ Die Persönlichkeitsmerkmale werden als Bezugssystem für die inhaltliche Bestimmung von (Qualifizierungs-)Potenzial herangezogen. Dabei ist das Qualifizierungspotenzial bezogen auf verallgemeinerbare Anforderungen (bspw. mit Blick auf Schlüssel- oder Generalistenqualifikationen, d.h. deren Bestimmung abhängig ist von unterschiedlichen Graden von Unsicherheit) und Persönlichkeitsmerkmale (deren Bestimmung in hohem Maße als erfolgsrelevant für die Bewältigung unsicherer Situationen erfolgt). Wenn bestimmt ist, welche Eigenschaften Erfolg versprechen, soll die Potenzialbeurteilung dazu dienen, diejenigen Kandidaten auszuwählen, denen dieses (Qualifizierungs-) Potenzial zugesprochen werden kann bzw. die es durch Entwicklungsmaßnahmen zur Entfaltung bringen können.⁸⁵⁶

⁸⁵⁴ Touet, M., 1997, S. 125

⁸⁵⁵ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 190

⁸⁵⁶ Meist sind dies Führungs- und hoch qualifizierte Fachkräfte. Danach erfolgt die Diagnose der individuellen Qualifikationspotenziale.

Eine Untersuchung der gebräuchlichen Methoden und Instrumente zur Bestimmung von Potenzial hat ergeben, dass eine angestrebte Eindeutigkeit zur Reduktion von Unsicherheit mit Hilfe praktizierter und theoretisch analysierter Potenzialbeurteilung nicht eingelöst werden kann. Folglich werden lediglich suboptimale Lösungen in der Praxis umgesetzt und die wissenschaftlichen Ansprüche an ein solches Verfahren zum Großteil vernachlässigt. Insbesondere die Annahme, einen konstanten Verlauf von personaler Entwicklung von Eigenschaften bzw. Qualifikationen anzunehmen, um so auf die Fähigkeit einer Person zur Aneignung relevanter Qualifikationen zu schließen, erweist sich als völlig unzureichend.

Schließlich fokussieren Assessment-Center-Verfahren die Beobachtung von Verhalten in Test-situationen. Die Beurteilung von Potenzial erfolgt bei diesem Verfahren zum einen auf dem (oben als unzureichend bewerteten) Schluss von gezeigtem auf zukünftiges Verhalten, ohne eine konkrete Anforderungsanalyse vorzunehmen. Zum anderen wird das individuelle Leistungspotenzial durch eine Vermischung von Beurteilungsdimensionen ermittelt und implizit daraus auf vorhandene Eigenschaften geschlossen. Der Potenzialbegriff reduziert sich in diesem Zusammenhang zu einem Synonym für lediglich erfolgreiche Tätigkeit einer Person in der Zukunft, ohne dass i.d.R. ein einigermaßen „hartes“ Erfolgskriterium vorliegt. Auch wird die Entwicklungsoffenheit des Potenzialbegriffs vermindert, da er auch von der Organisation aus bestimmt wird, wenn man „harte Erfolgskriterien (Gewinn, Umsatz, Rentabilität) als Steuerungsgrößen mit einbezieht.“⁸⁵⁷

Bei der Betrachtung der Anforderungen an eine Potenzialbeurteilung fällt auf, dass es eine Reihe von Voraussetzungen zur erfolgreichen Bewältigung einer Arbeitsaufgabe oder -situation gibt. Auch hier spielen die Persönlichkeitsmerkmale einer Person eine zentrale Rolle. Wie beim Assessment-Center auch orientiert sich die Auswahl der Entwicklungsadressaten zum einen an ökonomischen Gesichtspunkten (d.h. welche Kosten-/Aufwandsituation rechtfertigt das zustande gekommene Ergebnis der Bewertung von Leistung), zum anderen an motivationspsychologischen Kriterien wie bspw. den inneren Werthaltungen oder Zufriedenheitsaspekten eines Mitarbeiters.⁸⁵⁸ Geht man davon aus, dass die Entwicklungsfähigkeit einer Person durch bestimmte (personale) Eigenschaften einer Person als Indikatoren beschrieben werden kann, so müssen diese Indikatoren (Merkmalsausprägungen) für eine gesicherte Potenzialprog-

⁸⁵⁷ Grieger, J., 1997, S. 192. Ebenso problematisch ist, dass im Assessment-Center die Urteile oft durch Beurteilungslaien abgegeben werden bzw. die Beurteiler nicht objektiv sind bei der Beurteilung der Kandidaten. Aus einer „machttheoretischen“ Sicht kann Potenzial auch die Fähigkeit zum Arrangement und Beherrschen organisationaler Spiele bzw. das Erzeugen einer Fassade für (eigentlich nicht vorhandene) Fähigkeiten zur Aneignung von Qualifikationen zur Problemlösung in Organisationen.

⁸⁵⁸ Auch bei Selektionsentscheidungen müssen die organisationalen Rahmenbedingungen stets beachtet werden.

nose bestimmten testtheoretischen Gütekriterien genügen. Dies sind vornehmlich die Reliabilität, Validität und Objektivität. Weiter sollte das gesamte System der Potenzialbeurteilung, sei es für selektionsorientierte (Personalauswahl) oder modifikationsorientierte Zwecke (Veränderung des Verhaltens von Personen), einen theoretisch fundierten Unterbau erhalten. Nur so kann die Potenzialbeurteilung ihren Offenheitscharakter als Entwicklungsbeurteilung beibehalten.

Was den qualifikationsorientierten Ansatz betrifft, so sind theoretische Qualifikationskonzepte die Voraussetzung für eine hinreichend genaue und im Ergebnis zufriedenstellende Potenzialbeurteilung. Durch sie wird die Zuordnung komplexer Aufgaben oder Aufgabenklassen zu einzelnen Qualifikationsmerkmalen erst exakt durchführbar. Damit wird eine entsprechende Formulierung von Qualifikationen ermöglicht, welche die für personalwirtschaftliche Interventionsstrategien relevanten personen- und bedingungsbezogenen Merkmale differenziert beschreiben. In der Praxis wird auf eine entsprechende Formulierung jedoch durchgehend verzichtet. Zwar wird der Versuch unternommen, mit Bezeichnungen wie „soziale Kompetenz“ oder „Flexibilität“ bestimmte erfolgsrelevante Qualifikationen hinreichend genau zu beschreiben. Es fehlen jedoch auch hier die theoretischen Grundlagen, die Antworten auf die Fragen nach dem Handlungsbezug einzelner Qualifikationen oder nach den Möglichkeiten des Qualifikationserwerbs geben. Folglich werden qualifikationsorientierte Potenzialbeurteilungen auf drei Wesensmerkmale reduziert:

1. Die Betrachtung als *positionsbezogene Potenzialbeurteilung* (z.B. „Verwendungsbeurteilung“), da operational definierte Qualifikationskonzepte zur Anwendung gelangen
2. Die Verwendung des *Leistungspotenzials*, da die Ursache der Entstehung zukünftig relevanter individueller Handlungsfähigkeit nicht über ein entsprechendes Bedingungswissen beschrieben werden kann
3. Der Fokus auf *selektionsorientierte Fragestellungen*, weil für eine theoretisch fundierte Modifikation beruflicher Handlungsfähigkeit das dafür nötige Änderungswissen fehlt.⁸⁵⁹

Was die strategischen Aspekte der Potenzialbeurteilung betrifft, so ergeben sich für den qualifikationsorientierten Ansatz zwei Schwierigkeiten:

⁸⁵⁹ Vgl. Touet, M., 1997, S. 126

1. Qualifikationen beziehen sich auf Verhaltensmöglichkeiten von Personen und können deshalb bezüglich ihrer Relevanz nicht hinreichend genau beurteilt und bewertet werden
2. Qualifikationen werden aufgrund ihrer Beschaffenheit als relationale Konstrukte nur in Bezug auf vorgegebene Anforderungen definiert. In der Konsequenz kann die qualifikationsorientierte Potenzialbeurteilung so nur den Anpassungsprozess eines Unternehmens, nicht aber dessen Entwicklung i.S.e. evolutorischen Transformationsprozesses unterstützen.⁸⁶⁰

Das Ziel von Potenzialbeurteilungen soll es sein, eine zielorientierte Mitarbeiter- (und Unternehmens)entwicklung zu ermöglichen. Deshalb sollte die Potenzialbeurteilung weitergehende diagnostische Zielsetzungen verfolgen und insbesondere ihren Entwicklungscharakter – und damit ihre Modifikationsorientierung – hervorheben.⁸⁶¹

Aus den bisherigen Ausführungen manifestiert sich nun die Frage, welche Möglichkeiten einer Potenzialbewirtschaftung es unter dem Leitbild der Ressourcenorientierung gibt und welche Bedingungen und Voraussetzungen hierfür nötig sind. Im folgenden Kapitel wird versucht, eine Antwort auf diese Frage zu geben.

⁸⁶⁰ Vgl. Touet, M., 1997, S. 126

⁸⁶¹ Ungeachtet der Tatsache, dass in der Praxis fast ausschließlich selektionsorientierte Potenzialbeurteilungen durchgeführt werden.

4 Voraussetzungen und Gestaltungsfelder der Potenzialentwicklung

Die Ausführungen zur anforderungs- und potenzialorientierten Perspektive der Personalentwicklung haben gezeigt, dass die Unbestimmtheit der Zukunft eine Überwindung der Anforderungsorientierung (i.S.e. Defizitreduktion) erfordert. Die Ursachen liegen „in dem Tatbestand, dass die zukünftigen Anforderungen als nicht hinreichend präzise beschreibbar betrachtet werden (...) (und) die methodischen Probleme anforderungsgesteuerter Defizitbestimmung die Konstruktion einer ökonomisch rationalen Basis für Personalentwicklung unmöglich machen.“⁸⁶² Die Überwindung der vorherrschenden Potenzialnutzungsperspektive bedeutet konzeptionell Potenzialproduktion und stellt das Potenzial einer Person in den Mittelpunkt gestalterischer Überlegungen. Damit ist zum einen die Entfaltung und/oder Weiterentwicklung bereits vorhandenen Potenzials (Potenzialproduktion erster Art bzw. enge Fassung potenzialorientierter Personalentwicklung), zum anderen die Schaffung neuer Potenziale, die bisher noch nicht da gewesen sind (Potenzialproduktion zweiter Art bzw. weite Fassung potenzialorientierter Personalentwicklung) gemeint.⁸⁶³ Grundsätzlich geht es bei der Entwicklung von Potenzial um die Erschließung grundlegender Fähigkeiten und Kenntnisse zum Aufbau und zur Entwicklung neuer Fähigkeiten und Kenntnisse.⁸⁶⁴ Hierfür ist es nötig, in einem ersten Schritt das Potenzial einer Person zu ermitteln. Die Ausführungen zur Potenzialbeurteilung in Kap. 3 haben einen umfassenden Überblick über die Verfahren, Anforderungen und Perspektiven der Beurteilung von Potenzial gegeben. Die Potenzialproduktion schließt sich der Potenzialermittlung an und fragt nach den Möglichkeiten und Bedingungen einer Potenzialbewirtschaftung unter ressourcenorientierten Gesichtspunkten. In Kap. 2.4. wurde die Nutzung identifizierten Potenzials bereits erörtert. Im Folgenden sollen die grundlegenden Voraussetzungen und Rahmenbedingungen diskutiert werden, die nötig sind, damit neue Potenziale entfaltet, entwickelt oder sogar neu geschaffen werden können sowie mögliche Gestaltungsfelder hierfür aufgezeigt.

⁸⁶² Bartölke, K./Grieger, J., 1993b, S. 98f

⁸⁶³ Siehe zu dieser Unterscheidung die Ausführungen zu Beginn des Kap. 2.4.

⁸⁶⁴ Vgl. Berthel, J., 1985a, S. 321

4.1 Grundlegende Überlegungen

4.1.1 Vorbemerkungen zur Realisierung neuer Potenziale

Die vorliegende Arbeit stellt abschließend die Frage nach den Möglichkeiten einer Potenzialentwicklung in Unternehmen unter dem Gesichtspunkt der Ressourcenorientierung. Zur Untersuchung der grundsätzlichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für die Entwicklung neuer Potenziale wird das personale Potenzial an den Ausgangspunkt der Überlegungen gestellt. Die Potenzialentwicklung als zweite Art betriebswirtschaftlicher Potenzialentfaltung basiert auf denjenigen Personalinformationen, die individuell und differenziert im Rahmen einer Potenzialbeurteilung unter Berücksichtigung der spezifischen Bedingungen der Leistungserstellung und des organisatorischen Kontextes erhoben werden.⁸⁶⁵ An dieser Stelle muss an die Herausforderungen einer entsprechenden Beurteilung von Potenzial erinnert werden mit all ihren Schwierigkeiten einer objektiven, individuellen und entstandardisierten sowie Vergleichbarkeit gewährleistenden Potenzialermittlung.⁸⁶⁶ Grundsätzlich ist Potenzialentwicklung nur dann vorstellbar, wenn die Entwicklungskandidaten selbst die Fähigkeit und den Willen besitzen, Entwicklungsoptionen und -restriktionen zu erkennen und damit die Grundlage für entsprechende Gestaltungsmöglichkeiten schaffen. Damit würden jedoch nur diejenigen Personen als Entwicklungsadressaten in Frage kommen, die an der Schaffung solcher Informationen beteiligt sind. Dieser Umstand wiederum würde einen deutlichen Einschnitt in das System des Beurteilungsprozesses bringen.⁸⁶⁷ Es wird deutlich, dass es neben der konkreten Ausgestaltung vor allem um die Voraussetzungen geht, unter denen Potenzialentwicklung stattfinden kann. In der Konsequenz bedeutet dies, die grundlegenden organisatorischen Rahmenbedingungen einer Personalentwicklung zu beleuchten, die zum Ziel hat, Potenziale zu entwickeln oder neu zu schaffen.

Die Bedingungen zur Realisierung von Potenzialentwicklung lassen sich in drei Gestaltungsbereiche einteilen, die inhaltlich eng mit einander verflochten sind:

1. *Die Beziehung zwischen Qualifizierung und Arbeitsgestaltung.* Das bedeutet, dass die arbeitsorganisatorischen Voraussetzungen geschaffen werden müssen, damit das Potenzial von Personen möglichst umfassend entwickelt werden kann. Dies impliziert, dass Potenzialentwicklung und Arbeitsstrukturierung immer in einem dynamischen Verhältnis stehen und die Ent-

⁸⁶⁵ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 317

⁸⁶⁶ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kap. 3 und hier insbesondere die Kritik an der Assessment-Center-Methode, der Validität von Eignungsmerkmalen sowie der Unausgewiesenheit des Qualifikationsansatzes.

⁸⁶⁷ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 318

wicklung und Nutzung von Potenzialen durch eine veränderte Gestaltung von Arbeit auch dementsprechend unterschiedlich aussieht.⁸⁶⁸

2. *Die Initiierung und Begleitung von Lernprozessen.* Es sollen diejenigen Lernprozesse ermöglicht werden, welche die Entwicklung neuer Potenziale zur Folge haben. Dabei ist das Transformationsproblem zu beachten, das eine Gleichförmigkeit oder Strukturgleichheit von Aneignungs- und Anwendungssituation von Qualifikationen erfordert. Engpass ist auch der Umstand, dass das Lernen von Personen ein nicht steuerbarer Mechanismus ihrer Entwicklung ist und damit über das Lernen bzw. dessen Ergebnis nicht direkt verfügt werden kann.⁸⁶⁹

3. *Die Entwicklung von Persönlichkeit.* Aus der individualisierten Ermittlung von Potenzial resultieren auch individuelle, subjektbezogene Ansprüche an die Arbeit. Der Einbezug subjektiver Faktoren kann eine Erweiterung der Nutzungsmöglichkeiten von Potenzialentwicklung nach sich ziehen, indem die Entwicklung von Persönlichkeit gefördert wird. Damit verbunden sind bspw. eine mögliche Entfaltung der Persönlichkeit und Selbstentwicklung oder das Schaffen von Voraussetzungen zur Entwicklung und Bewahrung individueller Identität im Tätigkeitsbereich durch entsprechende Maßnahmen. Insbesondere ist es wichtig, eine organisatorische Grundlage zu schaffen, um Selbstentwicklung zu ermöglichen. Erst wenn Individuen mit eigenen Handlungsfeldern gefördert werden, können sie direkt auch die Verantwortung für ihre Leistungen und Entwicklungen übernehmen und damit eine umfassende, am Individuum orientierte Potenzialentwicklung anstreben.⁸⁷⁰

Es ist offensichtlich, dass aus den o.g. Ableitungen auch Konsequenzen für die Organisationsform resultieren. Da im vorliegenden Kontext die Frage nach den Bedingungen einer Potenzialbewirtschaftung unter ressourcenorientierten Gesichtspunkten beantwortet werden soll, bleibt dieser Aspekt unberücksichtigt.⁸⁷¹ Im Folgenden werden die Grundfragen potenzialfördernder Gestaltungsfelder erörtert.⁸⁷²

⁸⁶⁸ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 318f. Hier ist ein entscheidender Aspekt angesprochen, der Potenzialentwicklung immer in einem Entstehungs- und Verwertungszusammenhang sieht.

⁸⁶⁹ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 319. Siehe hierzu auch die Ausführungen zum Transformationsproblem und dass Menschen kein steuerbares und kontrollierbares Gut sind von Neuberger, O., 1994, S. 3f und Kap. 2.2.2.

⁸⁷⁰ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 319

⁸⁷¹ Das Ausblenden der Organisation als eigenständige Quelle von Problemen erscheint gerechtfertigt, weil Organisation immer nur Mittel zum Zweck und kein Selbstzweck sein kann. Deshalb kann und sollte sie auch nur als Instrument zur Gestaltung der vorgegebenen Ziele und Ordnungen in einem Unternehmen dienen. Vgl. Gutenberg, E., 1983, S. 236

⁸⁷² Dabei können nicht alle Aspekte berücksichtigt werden. Diejenigen Gestaltungsfelder, die für eine Potenzialentwicklung offensichtlich wichtig sind, werden im Folgenden diskutiert.

4.1.2 Potenzialfördernde Arbeitsgestaltung

Es wird angenommen, dass die Entwicklung neuer Personalpotenziale durch die Schaffung potenzialfördernder Bedingungen positiv beeinflusst werden kann.⁸⁷³ Damit sind Aspekte der Arbeitsstrukturierung und -gestaltung zu beachten, durch die eine Veränderung von Merkmalen der Arbeitstätigkeit erzielt und so ein Rahmen für Potenzialentwicklung hergestellt werden kann. Voraussetzung hierfür ist, dass die potenziellen Entwicklungskandidaten ein (selbst-) kritisches Verständnis über die Möglichkeiten und Restriktionen von Leistungserstellung besitzen und die Notwendigkeit einer (ihrer) Entwicklung von Potenzial erkennen. Weiter sollten sie fähig sein, ein angemessenes Urteil über sich selbst und andere abzugeben, was neben der Akzeptanz eines Verfahrens hierfür auch davon abhängt, ob sie über die Zusammenhänge ihrer Tätigkeiten informiert sind und in welchem Umfang sie demzufolge Einfluss auf ihre Arbeitsbedingungen ausüben können.

Die Fähigkeit von Personen, sich ein kritisches Verständnis von Zusammenhängen vor dem Hintergrund der Gestaltung von Arbeitsprozessen anzueignen, führt zu Beiträgen in der Literatur über die Arbeits- und Organisationspsychologie in Unternehmen oder zu Arbeiten über die soziologische und betriebswirtschaftliche Ausgestaltung betrieblicher Arbeitsqualität.⁸⁷⁴ Verallgemeinernd werden „persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltungen“ diskutiert, die als allgemeine Basis von Potenzialentwicklung gelten.⁸⁷⁵ Im Folgenden werden exemplarisch einige Positionen der Arbeitsgestaltung mit Blick auf den ihnen innewohnenden Ermöglichungscharakter von Potenzialentwicklung vorgestellt.

Das *Konzept der psychologischen Handlungstheorie* benennt den Freiheitsgrad als einen Begriff, der besagt, dass ein vorgegebenes Arbeitsergebnis auf verschiedene Art und Weise zustande kommen kann. Grund hierfür ist die Möglichkeit von Personen zu selbständigem Handeln und Entscheiden über sinnvolle und für die eigene Arbeit wichtige Vorgehensalternativen.⁸⁷⁶ Hierbei wird zwischen objektiven und subjektiven Freiheitsgraden für Mitarbeiter unterschieden, wobei erstere die Möglichkeiten zu unterschiedlichem aufgabenbezogenen Handeln bezeichnen. Letztere stellen „Kristallisationspunkte für regulative psychische Komponenten der Arbeitstätigkeit“⁸⁷⁷ dar und bestimmen demnach die psychische Struktur einer Person.⁸⁷⁸ Stellt man das Merkmal der Persönlichkeitsförderlichkeit in den Blickpunkt, so entstehen u.a. folgen-

⁸⁷³ Vgl. Bartölke, K./Grieger, J., 1993a, S. 14

⁸⁷⁴ Vgl. z.B. Laske, S., 1980, Sp. 118ff oder Volpert, W. et al., 1981, S. 195ff

⁸⁷⁵ Hier insbesondere Ulich, E./Frei, F., 1980, S. 71ff oder Ulich, E., 1992b, S. 107ff

⁸⁷⁶ Vgl. Hacker, W., 1986, S. 104

⁸⁷⁷ Hacker, W., 1978, S. 73

⁸⁷⁸ Vgl. Hacker, W., 1986, S. 106

de Anforderungen an die Gestaltung der Arbeit: „Kontinuierliche Beteiligung an Planung; Organisation und Leitung von Arbeitstätigkeiten, laufende Selbstkontrolle; objektive Freiheitsgrade für Abfolge-, Mittel- und Wegentscheidungen; Autonomie zur individuellen Planung und Kontrolle; Ermöglichung aufgaben- und problembezogener individueller Zielsetzungen; Verantwortung für einen Aufgabenkomplex; erkennbarer Bezug der Tätigkeit zum Gesamtprodukt; Kooperation und Kommunikation; Inanspruchnahme umfassender Qualifikation; Schaffen von Lernerfordernissen.“⁸⁷⁹ Es darf allerdings nicht unbeachtet bleiben, dass sich Freiheitsgrade nur auf vorab definierte Arbeitsergebnisse beziehen und das „auftragsbezogene Handeln“ in bekannter Weise die Entwicklung von Humanressourcen determinieren und begrenzen kann.⁸⁸⁰

Die *Job Characteristics Theory* besagt, dass die Aufgabenstrukturierung des Arbeitsplatzes so erfolgen sollte, dass die Arbeitsmotivation, -zufriedenheit und -leistung gesteigert werden kann.⁸⁸¹ Dabei werden verschiedene Tätigkeitsmerkmale (sog. Core Job Characteristics: Tätigkeitsvielfalt, Aufgabenidentität und -wichtigkeit, Autonomie, Rückkoppelung von Arbeitsergebnissen) herangezogen, welche den Arbeitenden in bestimmte psychische Zustände versetzen (sog. Critical Psychological States: erlebte Sinnhaftigkeit der Arbeit, wahrgenommene Verantwortung für Arbeitsergebnisse und Kenntnis der konkreten Arbeitsergebnisse) und entsprechende positive Folgen für ihn und seine Arbeit hervorrufen. Diese liegen in einer erhöhten Selbstmotivation für die eigene Arbeit, einer gestiegenen Arbeitszufriedenheit und Arbeitseffektivität.⁸⁸² Die Arbeitsmerkmale Tätigkeitsvielfalt, Aufgabenidentität und -wichtigkeit beziehen sich auf die erfahrbare Sinnhaftigkeit der Arbeit, die Autonomie auf die persönliche Verantwortung und die Rückkopplung von Arbeitsergebnissen auf die Leistung einer Person. Vor diesem Hintergrund werden im Ergebnis folgende Aspekte der Arbeitsgestaltung gefordert: ein ganzheitliches Arbeitssystem, die Schaffung von Arbeitsbeziehungen mit den Abnehmern der Leistung, eine systematische Rückkopplung der Arbeit sowie die quantitative und qualitative Vergrößerung des Tätigkeitsbereiches.⁸⁸³ Bei diesem Modell muss beachtet werden, dass es auf individuell und subjektiv wahrgenommenen Merkmalen des Tätigkeitsbereichs basiert und demnach auch in diesem Bereich beeinflussbar ist. Tendenziell wird mit diesem Modell versucht, Arbeitszufriedenheit unter den hergestellten Arbeitsbedingungen – und hier insbesondere durch berufliche Selbstbestimmung – herzustellen.⁸⁸⁴

⁸⁷⁹ Hacker, W., 1978, S. 39

⁸⁸⁰ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 322 nach Ausführungen von Hacker, W., 1986, S. 106

⁸⁸¹ Die Vertreter dieser Theorie sind Hackman, J.R./Oldham, G.R., 1976, S. 250ff

⁸⁸² Vgl. Oldham, G.R./Kulik, C.T., 1992, Sp. 364ff. Die unterschiedlichen Handlungen und Reaktionen der Personen werden durch verschiedene Variablen wie z.B. Wissen und Fähigkeiten, Entwicklungsperspektiven oder Arbeitsaspekte (bspw. Entgelt oder Arbeitsplatzsicherheit) berücksichtigt.

⁸⁸³ Vgl. Hackman, J.R./Oldham, G.R., 1980, S. 135

⁸⁸⁴ Vgl. Hackman, J.R./Oldham, G.R., 1976, S. 250ff

Das *Konzept des Handlungsspielraums* bezieht sich auf die Arbeitsinhalte und beschreibt den Handlungsspielraum einer Person anhand der Dimensionen „Tätigkeitsspielraum“ (d.h. Vielzahl und Varietät von Arbeitsaufgaben) und „Entscheidungs- und Kontrollspielraum“ (d.h. Ausmaß selbständiger kognitiver Regulation i.S.v. Verfügung über Planungs-, Organisations- und Kontrollbefugnisse).⁸⁸⁵ Es werden in diesem Modell fünf Gestaltungsmerkmale der Arbeit und die jeweils verfolgten Ziele genannt, durch die berufliche Selbstbestimmung i.S.v. Persönlichkeitsförderlichkeit durch individuelle bzw. kollektive Selbstregulation entstehen kann. Als Merkmale zählen hierzu die Ganzheitlichkeit von Aufgaben, die Anforderungsvielfalt, die Möglichkeiten sozialer Interaktionen, die Eigenständigkeit sowie Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten. Ziele sind in diesem Zusammenhang das Erkennen der Bedeutung von Tätigkeiten, die Rückmeldung über Arbeitsfortschritte, die Entwicklung und das Einbringen unterschiedlicher Qualifikationen, die gemeinsame Bewältigung von Problemen und gegenseitige Unterstützung, die Stärkung des Selbstwertgefühls – insbesondere durch die Übernahme von Verantwortung – der Erhalt geistiger Flexibilität sowie Erfahrung und Einfluss. Es wird angenommen, dass Potenzialentwicklung dann möglich erscheint, wenn ganzheitliche und problemhaltige Aufgaben mit unterschiedlichen Anforderungen und der Möglichkeit individueller Planung, Ausführung und Ergebniskontrolle selbständig oder kooperativ in der Gruppe mit eigenem Entscheidungsspielraum zu lösen sind.⁸⁸⁶ In Generalisierung können zur Erzeugung der organisatorischen Bedingungen für Potenzialentwicklung diejenigen Merkmale als lernrelevant herausgefiltert werden, die komplexe Planungs- und Handlungsstrukturen erfordern und so das Problemlösen gleichzeitig fördern und ermöglichen.⁸⁸⁷ Hierfür erscheint eine Auswahlmöglichkeit alternativer Arbeitsformen sinnvoll, zwischen denen der Arbeitnehmer wählen kann, d.h. eine Art differentielle Arbeitsgestaltung, da hierdurch die Förderung von Lern- und Entwicklungspotenzialen unterstützt wird.⁸⁸⁸

Schließlich kann die Betrachtung der Qualität der Arbeitsergebnisse Hinweise auf erforderliche Rahmenbedingungen für Potenzialentwicklung liefern. Dabei geht es erstens um den Qualitätsbegriff im Sinne von Ergonomie, also der Belastungssituation eines Arbeitnehmers und der gewünschten physischen Verbesserung der Arbeitssituation durch technologischen Fortschritt.⁸⁸⁹ Zweitens geht es um die Verbesserung der Qualität der Arbeitsbedingungen im verhaltenswissenschaftlichen Kontext und hier insbesondere um die Steigerung der Motivation und

⁸⁸⁵ Vgl. Staehle, W.H., 1990, S. 648. Dieses Modell berücksichtigt jedoch nicht, ob der Handlungsspielraum objektiv gegeben oder subjektiv wahrgenommen wird und wie die o.g. Dimensionen gemessen werden können.

⁸⁸⁶ Vgl. Ulich, E., 1992b, S. 108f

⁸⁸⁷ Vgl. Volpert, W. et al., 1981, S. 198 und die Ausführungen in Kap. 4.2.2.

⁸⁸⁸ Vgl. Ulich, E./Frei, F., 1980, S. 73f

⁸⁸⁹ Vgl. das grundsätzliche Verständnis von Ergonomie bei Rohmert, W., 1992, Sp. 833f

(subjektiven) Arbeitszufriedenheit. Dabei wird Arbeitszufriedenheit als die positive Bewertung der Arbeitsbedingungen und Arbeitsqualität als eine Art „Verführungskategorie“ im Sinne einer Bereitstellung sozialtechnologischer Bedingungen gesehen und durch den Arbeitnehmer beurteilt.⁸⁹⁰ Trotz der Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Ausweitung der Autonomie für den Arbeitnehmer im verhaltenswissenschaftlichen Kontext bleibt die mit der Arbeit verbundene Qualitätsforderung wenig konkret und ohne theoretische Begründung.⁸⁹¹ Drittens geht es um die emanzipatorische Perspektive der Arbeitsqualität i.S.e. Entwicklung von Arbeitsbedingungen, die dem Arbeitnehmer die Möglichkeit eines unvoreingenommenen Dialogs mit Konsensabsicht vor dem Hintergrund unverzerrter Kommunikationssituationen bieten.

Konkret bedeutet dies die Erzeugung eines Arbeitsumfeldes für den Mitarbeiter, das durch Mitbestimmung geprägt ist, um so die Arbeitsqualität durch die Betroffenen selbst zu organisieren. „Arbeitsqualität zeigt sich dann in einer Arbeitsorganisation, die eine Förderung der fachlichen und sozialen Qualifikation ermöglicht [...] (und) die die angestrebte Dialogsituation immer neu zu erreichen gestattet. Das Ergebnis des Dialogs wird somit nicht aufgrund ungleicher Artikulationschancen von Interessen vorbestimmt, sondern durch gesteigerte Konfliktkompetenz und -fähigkeit der Beteiligten ausgezeichnet.“⁸⁹² Für die Potenzialentwicklung bedeutet diese Tatsache, dass sie in einem dynamischen Verhältnis zur Arbeitsqualität steht. Sie ist einerseits die Basis für Prozesse der Aushandlung von Arbeitsqualität, andererseits auch deren Ergebnis. Im Mittelpunkt dieser Aushandlung steht die selbständige und eigene Beurteilung von Vorschlägen zur Herstellung der Bedingungen zur Steigerung der Arbeitsqualität.⁸⁹³

Es wird deutlich, dass die emanzipatorische Position der oben vorgestellten Varianten einer möglichen Potenzialentwicklung die Einzige ist, die auf eine grundlegende Überwindung der Anforderungsorientierung abstellt. Dem Anspruch an Ressourcenorientierung werden nur solche Ansätze gerecht, welche die klassische Planungslogik i.S.e. Potenzialsteuerung von Entwicklung umkehren und die Betroffenen selbst zum gestaltenden Handlungsobjekt machen.⁸⁹⁴ Sie sollen den Bedarf ihrer Wandlung bzw. Entwicklung über die Entwicklung ihrer Arbeitsan-

⁸⁹⁰ Vgl. Laske, S., 1980, Sp. 122

⁸⁹¹ Vgl. Gaitanides, M., 1992, Sp. 300. Es muss jedoch beachtet werden, dass das vermeintliche Wissen zur Steigerung der Arbeitsqualität auf Veränderungen durch die Initiative und Inszenierung von hierzu beauftragten Personen (z.B. change agents) beruht.

⁸⁹² Laske, S., 1980, Sp. 124. Offensichtlich ist, dass in Unternehmen die Möglichkeiten einer Partizipation und die Durchsetzung von Interessen und Bedürfnissen ungleich verteilt sind. Damit kann jedoch das natürliche Prinzip des Dialogs nicht vereitelt werden.

⁸⁹³ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 327. Diese Strategie zur Organisation von Arbeitsqualität wird auch als „Sozialtechnologie radikalen Denkens“ bezeichnet. Vgl. Bartölke, K. et al., 1978, S. 369

⁸⁹⁴ Vgl. hierzu Staudt, E. et al., 1990, S. 113 mit dem Ansatz „strategie follows qualification“. Vgl. hierzu auch Kap. 2.4.4.

forderungen selbst steuern und nicht von fremdbestimmenden Planungen abhängig sein.⁸⁹⁵ Dabei wird die Annahme getroffen, dass die geschaffenen Freiräume nicht der Notwendigkeit unterliegen, die vorgegebenen Ergebniserwartungen durch ökonomisches Handeln zu füllen. Vielmehr sollen die Bedingungen für die Entwicklungsfortschritte so beschaffen sein, dass man „[...] das Personal, dessen Potenzial zur Entwicklung sich als hinreichend groß erweist, „heranreifen“ lässt, um auf diesem Wege das Lernen zur Antizipation der Unsicherheit und ihrer Überwindung durch interaktives realitätskonstruierendes Handeln zu fördern.“⁸⁹⁶ Mit Orientierung auf den geforderten Ermöglichungscharakter von Potenzialentwicklung bedingt diese Tatsache die Selbstentwicklung von Potenzial durch die Betroffenen auf einer autonomen Basis.

Autonomie, verstanden als ambivalentes Konstrukt zwischen Dezentralisierung (horizontale Autonomie) und Delegation (vertikale Autonomie) kann demnach nur möglich werden, wenn einerseits die übernommene Verantwortung für selbstbestimmte Entwicklung und andererseits die Steuerung der sie begrenzenden Autonomie vorhanden sind. Autonomes Handeln ist vor diesem Hintergrund nur dort möglich, wo sie andere Autonomie akzeptiert. Jede andere Einstellung würde als unreifes und hinderndes Verhalten jegliche Ansätze von Organisationsentwicklung verhindern.⁸⁹⁷ Dementsprechend orientiert sich die Gestaltung der Rahmenbedingungen für Selbstentwicklung von Potenzial auf das Erlernen verantwortungsvollen und autonomen Handelns. Im Folgenden sollen deshalb Lernprozesse, welche die Entwicklung neuer Potenziale ermöglichen können, vorgestellt werden.

4.1.3 Initiierung und Steuerung von Lernprozessen

Um Lernprozesse von Personen als Mechanismus ihrer Entwicklung zu betrachten, müssen lerntheoretische Überlegungen angestellt werden, welche die grundlegenden Aspekte und Bedingungen zur Entwicklung neuer Potenziale durch Lernen beleuchten. Dabei lassen sich zwei Grundmodelle herausfiltern, die einerseits in der Literatur eine weite Verbreitung gefunden haben und andererseits dazu geeignet sind, die Handhabung des organisationalen Lernens zu beschreiben: den behavioristischen Ansatz (Konditionierungslernen) und den kognitiven Ansatz (Konditionslernen).⁸⁹⁸ Im Folgenden sollen beide Positionen unter dem Blickwinkel der Bedingungen erforderlicher Lernprozesse für Potenzialentwicklung herausgearbeitet.

⁸⁹⁵ Vgl. zur dialogischen Konstruktion von Entwicklungsbedarf Arnold, R., 1991, S. 153f

⁸⁹⁶ Bartölke, K./Grieger, J., 1993a, S. 15

⁸⁹⁷ Vgl. Kappler, E., 1992, Sp. 272ff.

⁸⁹⁸ Vgl. Bartölke, K./Grieger, J., 1993b, S. 104

1. Der *behavioristische Ansatz* fasst Lernen als reizgesteuertes Konditionieren von Verhalten durch entsprechende externe Faktoren auf.⁸⁹⁹ Bestimmte Verhaltensweisen eines Individuums verstärken sich durch das Erreichen angenehmer Endzustände (z.B. durch Belohnung), andere Verhaltensweisen wiederum, die zu unangenehmen Endzuständen führen (durch Ausbleiben der Belohnung), werden weniger häufig auftreten.⁹⁰⁰ Die externe Kontrolle der Konsequenzen des gezeigten Verhaltens nimmt damit direkt Einfluss auf die Lernergebnisse.⁹⁰¹ Es wird deutlich, dass in diesem Zusammenhang die erforderlichen Rahmenbedingungen zur Ermöglichung von Lernprozessen in erster Linie auf einer abstrakteren, motivationalen Ebene entstehen. Über den Motivationsaspekt hinaus lassen sich ansonsten keine weiteren Hinweise für Potenzialentwicklung betreffendes Lernen in Unternehmungen finden.⁹⁰²

2. Der *kognitive Ansatz* fokussiert auf die Einsicht des Lernenden in die Zusammenhänge seines situativ unterschiedlichen Handelns. Der Lernprozess wird als systematische Entwicklung individueller Bewusstseinsinhalte aufgefasst. Er steuert das Handeln des Individuums auf der Basis durch Erfahrungen gewonnener Einsichten. Dabei können widersprüchliche Einsichten durch entsprechende Handlungen reorganisiert bzw. antizipiert oder zu strukturell gleichartigen Handlungen aktiviert werden.⁹⁰³ Diese Lernprozesse erhalten aufgrund ihrer Komplexität und der Pluralität von Lösungsverfahren (durch Unsicherheit) – vor dem Hintergrund der vom Lernenden geforderten Alternativen und der Reflexion des Erkennens struktureller Ähnlichkeiten – den Charakter von Verstehensleistungen.⁹⁰⁴ Es ist offensichtlich, dass in erster Linie auf der Grundlage von Prozessen des Verstehens neue Potenziale entwickelt werden können. Zur Bewältigung von Unsicherheit und zur Schaffung von Innovationen ist demnach primär eine Potenzialentwicklung mit dem Ziel einer umfassenden Nutzung von Humanressourcen in Unternehmen vorstellbar, die auf kognitive Lernprozesse abstellt.⁹⁰⁵

Die Frage nach der Ermöglichung betrieblicher Lernprozesse zur Entwicklung neuer Potenziale muss jedoch je nach Arbeitskontext differenziert betrachtet werden. Sind Lernergebnisse zur Erfüllung fremdbestimmter Arbeit vorabdefiniert, so kann Lernen mit Blick auf das Erreichen konkreter Zielvorgaben primär bei anforderungsorientierter Personalentwicklung erfolgen. Dabei werden bestimmte Verfahrensweisen eingeübt und durch Umwelteinflüsse, d.h. durch ex-

⁸⁹⁹ Vgl. Bartölke, K./Grieger, J., 1993b, S. 104

⁹⁰⁰ Vgl. Grün, O., 1993, Sp. 2597ff

⁹⁰¹ Bei dieser Betrachtung ist Voraussetzung ein funktionaler Zusammenhang zwischen gefordertem Lernziel und der Belohnung bei Zielerreichung.

⁹⁰² Bower, G.H./Hilgard, E.R. analysieren in ihrem Beitrag zur sozialen Lerntheorie diese als eine Art „kognitiven Behaviorismus“ und setzen das Lernen, die Motivation und die Verstärkung sozialen Verhaltens durch vermittelnde kognitive Ereignisse in Beziehung zueinander. Vgl. Bower, G.H./Hilgard, E.R., 1984, S. 297

⁹⁰³ Vgl. Kappler, E., 1972, S. 57

⁹⁰⁴ Vgl. Bartölke, K./Grieger, J., 1993b, S. 104

⁹⁰⁵ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 331

terne Anreize und darauf aufbauenden motivationalen Steuerungsimpulsen kontrolliert.⁹⁰⁶ Diese Art des Lernens wird als „single-loop-learning“ bezeichnet, da die Zusammenhänge zwischen vorab bestimmten Zielsystemen und Prozessabläufen nicht erkannt werden müssen und somit eine kritische Infragestellung in das bestehende Arbeitssystem unterbleibt.⁹⁰⁷ Im Gegensatz dazu setzt das „double-loop-learning“ bei den strukturellen Ursachen von Problemen an und erlaubt so die kritische Reflexion bestehender Normen und Regeln sowie der Organisation von Prozessen. Voraussetzung hierfür ist jedoch das Vorhandensein von Gestaltungsspielräumen und Kreativität, d.h. eine dispositive Entscheidungsfreiheit.⁹⁰⁸

Die Ausführungen zur Lerntheorie und Arbeitsgestaltung zeigen an dieser Stelle wiederholt, dass zur Gewährleistung kognitiver Lernprozesse hinsichtlich der Möglichkeit von Potenzialentwicklung ein autonomes Umfeld für den Arbeitnehmer geschaffen werden muss.⁹⁰⁹ Dispositive Tätigkeiten gelten als wesentliches Merkmal und Voraussetzung für Kognitionslernen in Organisationen, wobei die Bestimmung und Bewertung dispositiver Lernprozesse aufgrund der Eigenständigkeit der Denkprozesse vielfach schwierig erscheint. Mit Blick auf die Initiierung von Lernprozessen kann festgehalten werden, dass kognitive Lernprozesse primär durch die Gestaltung potenzialförderlicher Arbeitsbedingungen initiiert, durch Autonomie ermöglicht und durch Organisationsänderung begleitet werden. „Auf diese Weise, und wahrscheinlich nur auf dem Weg über das Erlernen verantwortungsbewussten autonomen Handelns, gerät Persönlichkeitsentwicklung zum Gegenstand von Personalentwicklung, welche das Subjekt als Individuum mit seinen Handlungs- und Kontrollansprüchen zum Ausgangspunkt der Entwicklung neuer Potentiale hat.“⁹¹⁰

4.1.4 Entwicklung der Persönlichkeit

Vor dem Hintergrund der Autonomiebedingung zielt Persönlichkeitsentwicklung unter ressourcenorientiertem Blickwinkel in erster Linie auf das „freie“, also auf das entwickelbare individuelle Potenzial ab. Da der Mensch als selbstbewusstes Wesen zur freien und verantwortlichen Willensentscheidung fähig ist, können grundsätzlich alle Versuche einer möglichen Einfluss-

⁹⁰⁶ Vgl. Bartölke, K./Grieger, J., 1993b, S. 105

⁹⁰⁷ Vgl. Ridder, H-G., et al., 2001, S. 141f

⁹⁰⁸ Vgl. Bartölke, K./Grieger, J., 1993b, S. 105. Bei Unbestimmtheit, was als Ergebnis von Lernen in komplexen (und autonomen) Arbeitssituationen erforderlich ist oder sein wird, sollte double-loop-Lernen auf die Produktion von Potenzial für situativ spezifische Problemlösungen hin konzipiert werden. Meist handelt es sich hier um dispositive (kreative) Tätigkeiten.

⁹⁰⁹ Gleichzeitig wird hier die Bedeutung der hierarchischen Einbindung von Personen hinsichtlich der Optionen für Potenzialentwicklung deutlich und folglich auch die Ableitung von Entwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte. Vgl. Grieger, J., 1997, S. 332

⁹¹⁰ Grieger, J., 1997, S. 333

nahme oder Fremdbestimmung ausgeschlossen werden.⁹¹¹ Folglich lassen sich erforderliche Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung nur unzureichend bestimmen, was wiederum eine Unsicherheit der Selbstentwicklungsprozesse mit sich bringt.⁹¹² Zur Verdeutlichung der Prinzipien selbstbestimmter Persönlichkeitsentwicklung soll im Folgenden die Vorstellung von Entwicklung als ein Prozess des Wachsens und der Veränderung dienen. Er beschreibt eine temporäre und qualitative Dimension, wobei der Kausalzusammenhang zwischen linearem Zeitverlauf und inhaltlichen Charakterisierungen von veränderten Entwicklungszuständen einer Person die theoretische Grundlage dafür bilden.⁹¹³

Einen ersten Anhaltspunkt für eine derartige Persönlichkeitsentwicklung kann die aus der *Motivationstheorie* stammende Bedürfnispyramide von *Maslow* geben. In diesem Modell werden hierarchisch aufeinander aufbauende Bedürfnisse vorgestellt, wobei die Entwicklung höherrangiger Bedürfnisse erst dann stattfinden kann, wenn niederrangige Bedürfnisse zuvor befriedigt wurden.⁹¹⁴ An der Spitze steht das Selbstverwirklichungsbedürfnis, das als Wachstumsbedürfnis latent vorhanden ist, solange die darunter liegenden Bedürfnisse noch nicht befriedigt sind. Dieses latente Vorhandensein kann als grundlegendes Wachstumsmotiv eines Individuums interpretiert werden, das die Tendenz aufweist, nach immer Höherem zu streben.⁹¹⁵

Auch *Argyris* vertritt die Position des Selbstverwirklichungsbedürfnisses als einen Akt menschlichen Entwicklungsstrebens. Er beschreibt den Selbstverwirklichungsprozess als einen zunehmenden – von Zustand zu Zustand fortgesetzten – Prozess der Reife.⁹¹⁶ Die Ausprägungsdimensionen können in seinem Modell auf unterschiedlichen Niveaus stattfinden und ergeben das individuell unterschiedliche Persönlichkeitsprofil einer Person.⁹¹⁷

Die höchste Entwicklungsstufe (Selbstverwirklichung, Selbstbestimmung) ermöglicht dem Individuum, aktiv mit seinen eigenen persönlichen Wertvorstellungen und Fähigkeiten umzuge-

⁹¹¹ Vgl. Neuberger, O. 1991, S. 122ff und seine Beschreibung von Personen als eigensinniges Gut. Neuberger stellt die Lösung des Problems so vor, dass Freiheit Kontrolle in der Art und Weise braucht, dass sie als Freiheit erhalten, aber trotzdem noch durch Steuerung beherrschbar bleibt. Freiheit ist der Zweck des Zwanges.

⁹¹² Vgl. Bartölke, K./Grieger, J., 1993a, S. 15. Auch andersherum ist diese Argumentation gültig: Aufgrund der Ungewissheit von Selbstentwicklung ist eine erforderliche Personalentwicklung zur Persönlichkeitsentwicklung ebenso ungewiss und unpräzise.

⁹¹³ In der Managementliteratur wird die weiterführende Frage nach der Effektivität von Steuerungskonzeptionen gar nicht problematisiert. Vielmehr bleibt die Diskussion über Selbst- und Fremdsteuerung an der Oberfläche und betrachtet primär die Fremdsteuerung, da sie offensichtlich als zuverlässiger (effizienter) erachtet wird. Diese Annahme erscheint jedoch nach den bisherigen Ergebnissen theoretisch nicht haltbar. Vgl. Grieger, J., 1997, S. 333

⁹¹⁴ Die Bedürfnisse sind von unten nach oben in der Hierarchie folgende: physiologische Grundbedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse, Wertschätzbedürfnisse, Selbstverwirklichung. Die Motivation wird hier als Ausdruck der Stärke aufgefasst, mit der ein Bedürfnis befriedigt wird.

⁹¹⁵ Vgl. Maslow, A.H., 1970, S. 46

⁹¹⁶ Vgl. Argyris, C., 1957, S. 49f

⁹¹⁷ Dabei werden insbesondere die den Wachstumsprozess restringierenden Wirkungen hierarchischer und bürokratischer Organisationen betont. Vgl. Argyris, C., 1957, S. 51f

hen. Das Ziel ist hier das eines emanzipatorischen Entwicklungsprozesses, was eine neue Qualität von Persönlichkeitsentwicklung (im Gegensatz zum Management von Persönlichkeit) hervorbringt.⁹¹⁸ Die Folge könnte hier die Schaffung neuer Persönlichkeitsmerkmale als Potenziale sein. Zwei kritische Anmerkungen müssen an dieser Stelle gemacht werden. Zum einen ist es fraglich, ob sich bestimmte persönlichkeitsorientierte Eigenschaften neu schaffen lassen oder ob es sich doch „nur“ um bereits vorhandene Persönlichkeitsmerkmale handelt, die verändert oder entwickelt werden. Zum anderen ist gerade im Bereich persönlicher Eigenschaften eine Veränderbarkeit problematisch, da diese Eigenschaften als relativ stabil gelten und einer Veränderung kaum unterzogen werden können.⁹¹⁹

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass das im Menschen angelegte Wachstumsbedürfnis auf die Verwirklichung des Selbst abzielt. Als Ergebnis einer derartigen Persönlichkeitsentwicklung steht der „ideale“ Mensch - eine reife und selbstsichere Person, die ihre Handlungen an ihren reflektierten Werten orientiert. Da Menschen diesem Ideal unterschiedlich nahe kommen, müssen die internen und externen Einflüsse berücksichtigt werden, welche Persönlichkeitsmerkmale verändern können.⁹²⁰ Damit ist zum einen die Frage aufgeworfen, welche Umweltbedingungen Persönlichkeitsentwicklung fördern oder behindern, zum anderen aber auch erneut der Aspekt der Bedingungen von Arbeitsgestaltung. Es wird also die Annahme bestätigt, dass die Beeinflussung von Persönlichkeit über eine bestimmte Gestaltung von Rahmenbedingungen möglich wird. Offensichtlich wird Potenzialentwicklung durch eine bestimmte Gestaltung von Arbeitsbedingungen, Lernprozessen und Rahmenbedingungen für Persönlichkeitsentwicklung ermöglicht, wobei diese Bedingungen einen zusammengehörenden Komplex von nur analytisch zu trennenden Sachverhalten darstellen. Durch die Komplexität und die strikte Verneinung von Fremdbestimmung wird automatisch ein Organisationsänderungsprozess in Gang gesetzt, und zwar aus einer eher personalen Perspektive.⁹²¹ Dass insbesondere organisationale Bedingungen für die Entwicklung oder Produktion von Potenzialen Voraussetzungen sind und wie die Struktur einer Organisation vor dem Hintergrund ressourcenorientierter Personalentwicklung aussehen kann, soll im nachfolgenden Kapitel beleuchtet werden.

⁹¹⁸ Vgl. Grieger, J., 1997, S: 336f. Hier wird ein weiteres Mal die notwendige und hinreichende Bedingung von Autonomie deutlich.

⁹¹⁹ Solche Deutungen über die Veränderbarkeit von Persönlichkeitsmerkmalen werden in personalen und situativen Ansätzen diskutiert.

⁹²⁰ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 337

⁹²¹ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 338

4.2 Organisationale Voraussetzungen zur Potenzialentwicklung

Der organisatorische Wandel ist aufgrund der immer flexibler werdenden Märkte eine Herausforderung, der sich kaum mehr ein Unternehmen entziehen kann. Insbesondere um der Veränderungsgeschwindigkeit standzuhalten wird es im Wettbewerb überlebensnotwendig, eine tiefgreifende Organisationsentwicklung verwirklichen zu können.⁹²² Bevor in Kap. 4.3. auf mögliche Gestaltungsfelder zur Erschließung und Entwicklung neuer Potenziale eingegangen wird, soll zunächst erörtert werden, welche Organisationsveränderungen hierfür nötig sind und welcher Art die Bedingungen aus theoretischer Sicht für einen organisatorischen Wandel als Begleitprozess und Konsequenz für Potenzialentwicklung sind.

4.2.1 Organisationsentwicklung

Obwohl die Diskussion über die Inhalte organisatorischen Wandels in der Literatur keineswegs einheitlich ist, lässt sich trotzdem ein gemeinsames Verständnis hinsichtlich einer Organisationsentwicklung vor dem Hintergrund ressourcenorientierter Personalentwicklung erkennen. Demzufolge wird Organisationsentwicklung als „eine Form des von der Führung gesteuerten, geplanten und initiierten Wandels verstanden, welcher die gesamte Organisation und deren Mitglieder betrifft, eine Erhöhung der Effektivität der Organisation in ökonomischer und sozialer Dimension anstrebt und welcher [...] mit Hilfe eines auf verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen basierenden Instrumentariums bewerkstelligt wird.“⁹²³ Aus diesem Zitat wird deutlich, dass (hierarchische) Strukturen für den Wandel erforderlich sind sowie die Notwendigkeit einer Selektivität von Problemlösungsansätzen.⁹²⁴ Gleichzeitig zeigt ein solches Verständnis aber auch, dass organisatorischer Wandel ein Ansatz ist, der die Anwendungsorientierung von Veränderungen in den Vordergrund stellt. Erklärungen und Beschreibungen einer Theorie organisatorischen Wandels treten hinter die Gestaltungsorientierung zurück.⁹²⁵ Weiter fällt auf, dass die Konzeptionen zur Organisationsentwicklung von der Annahme ausgehen, organisationale und individuelle Ziele seien kompatible Größen. Grundsätzlich können Organisationsveränderungsprozesse mit den Zielen der Mitarbeiter in Einklang stehen; meist jedoch sind die

⁹²² Vgl. Ridder, H-G. et al., 2001, S. 174f

⁹²³ Grieger, J., 1997, S. 342

⁹²⁴ Vgl. Bartölke, K., 1980, Sp. 1469

⁹²⁵ Vgl. Gebert, D., 1995, Sp. 3017 sowie die kritischen Anmerkungen von Schienenstock, G./Müller, V., 1978, S. 375ff und den ausführlichen Beitrag einer Organisationsentwicklung als „Sozialtechnologie“ von Bartölke, K., 1980, Sp. 1469. Die unterschiedlichen Methoden von Organisationsentwicklung stellt Staehle umfassend dar, vgl. Staehle, W.H., 1990, S 847ff.

Zielvorstellungen beider Parteien konträr und Organisationsentwicklung lediglich Instrument zur Durchsetzung von Machtinteressen des Managements.⁹²⁶

Neben der Frage, welche Strategien der Organisationsentwicklung in Unternehmen geeignet erscheinen, können die Maßnahmen insbesondere danach differenziert werden, welche geplanten Veränderungen sie bewirken. In diesem Zusammenhang hat die Unterscheidung zwischen *personalem* und *strukturelem* Ansatz insbesondere in der deutschsprachigen Literatur weitgehende Verbreitung gefunden.⁹²⁷

Der personale Ansatz geht davon aus, dass Wandlungen des Individuums die Basis für Wandlungen sozialer und organisatorischer Art sind. Folglich setzt Organisationsentwicklung primär bei Schlüsselkandidaten an mit dem Ziel, deren Einstellungen und Verhalten im Sinne der angestrebten Ziele zu verändern.⁹²⁸ Demgegenüber basiert der strukturelle Ansatz auf der Annahme, dass Veränderungen der formalen Struktur von Organisationen, d.h. Veränderungen der technologischen Bedingungen und strukturellen Regelungen (bspw. Erweiterung der Handlungsspielräume der Organisationsmitglieder zur Überwindung von Grenzen des Handelns) eine Veränderung von Einstellungen und Verhaltensweisen zur Folge haben können.⁹²⁹ Schließlich betont die Mischform beider Perspektiven, dass Organisationsentwicklung die Interdependenzen zwischen individuellem Verhalten und formaler Organisation beinhalten muss, was bedingt, dass Veränderungsbestrebungen gleichzeitig auf personaler und organisationsstruktureller Ebene anzusetzen sind.⁹³⁰ Es wird deutlich, dass vor dem Hintergrund eines weitgehend zentral geplanten Wandels Einstellungs- und Verhaltensänderungen nur mit einem Wandel organisatorischer Rahmenbedingungen einher gehen können. Andersherum ist die Veränderung von Organisationsstrukturen nicht in jedem Fall für bestimmte Entwicklungsergebnisse auf personaler Ebene erforderlich.⁹³¹

Sucht man nach Anhaltspunkten zu einer möglichen Entwicklung von Organisationen, so wird in der Literatur dazu fast ausschließlich eine reaktive Ausrichtung diskutiert. Organisationsentwicklung geht dabei nicht über den Status einer anforderungsorientierten Personalentwicklung

⁹²⁶ Vgl. Staehle, W.H., 1990, S. 875ff. Zur Begründung der Harmoniebedingung vgl. Wächter, H., 1983, S. 61f sowie Zur Interpretation der Harmonie these als Verschleierungstaktik zur Sicherung von Herrschaftsinteressen vgl. Gebhardt, W., 1989, S. 196f

⁹²⁷ Vgl. Gebert, D., 1974, S. 23ff

⁹²⁸ Vgl. Gebert, D., 1974, S. 29ff und zur Methodenübersicht des personalen Ansatzes Albach, H., 1980, Sp. 1448ff

⁹²⁹ Vgl. Kieser, A. et al., 1979, S. 151 und zur Methodenübersicht des strukturalen Ansatzes Albach, H., 1980, Sp. 1451ff

⁹³⁰ Diese Mischform wird als systemtheoretischer oder prozessorientierter Ansatz bezeichnet.

⁹³¹ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 344

hinaus – Entwicklung wird als Anpassung an veränderte Bedingungen verstanden.⁹³² Weiterführende Hinweise für die Organisation von Potenzialentwicklung finden sich eher dort, wo die Grenzen einer traditionellen Organisationsentwicklung überwunden werden, d.h. bspw. Organisationsentwicklung als ein Gestaltungsprozess politischer und machtorientierter Interessen oder sonstiger Interessenkonflikte betrachtet wird.⁹³³ Damit rücken die Organisationsmitglieder in den Blickpunkt und Organisationsentwicklung kann als ein durch die Organisationsmitglieder zu gestaltender Prozess gedacht werden, der gleichzeitig die Basis für eine ressourcenorientierte Personalentwicklung liefert. Im Folgenden sollen zwei Ansätze von Organisationsentwicklung vorgestellt werden, welche die (Theorie) Defizite traditioneller Organisationsentwicklung zu überwinden suchen.⁹³⁴

1. Die *autonomieorientierte Organisationsentwicklung* setzt bei den Qualifikationen der Organisationsmitglieder an. Lernen wird als Prozess der Ausübung von Kritik an den aktuellen Arbeitsbedingungen gesehen. Durch Erhöhung der Qualifikationen und des emanzipatorischen Potenzials der Mitarbeiter können diese eigenständige Vorschläge zur Gestaltung und Veränderung dieser Bedingungen anregen, was in der Folge zur Veränderung von Organisationen i.S.e. Reorganisation der Arbeitsorganisation führt.⁹³⁵ Diese Sichtweise fordert Aktionsforschung als mögliche Strategie und Methode zur Entwicklung von Organisationen und „ (...) zielt auf die Verknüpfung von Theorie und Praxis mit einem politisch-emanzipatorischen Engagement als spannungsreiches Verhältnis von Beratung und wissenschaftlicher Reflexion.“⁹³⁶

2. Organisationsentwicklung als „*Diskursmodell*“ sieht die Strukturgestaltung als einen Verhandlungsprozess aller Betroffenen auf einer wertorientierten Grundlage von Pluralismus. Dieser Verhandlungsprozess wird mit dem Ziel der Emanzipation verfolgt.⁹³⁷ Die Ausgestaltung, Weiterentwicklung oder Anpassung der organisatorischen Regelungen wird in diesem Modell im Verantwortungs- und Tätigkeitsbereich der jeweiligen Aufgabenträger gesehen. Entsprechend wird eine Organisationsstruktur gefordert, die von Selbstorganisation geprägt ist und dezentrale Gestaltungskompetenzen (bei Routineentscheidungen) nach sich zieht.⁹³⁸

Es kristallisiert sich eine Sichtweise von Organisationsentwicklung heraus, welche die personale Seite betont, d.h. Resultat der Entwicklung von Personal ist und auf der Grundlage von Kon-

⁹³² Vgl. Bartölke, K., 1980a, S. 337 oder dazu Schreyögg, G., 1980, S. 17ff

⁹³³ Vgl. Trebesch, K., 1984, S. 315f

⁹³⁴ Vgl. Bartölke, K., 1980a, S. 341

⁹³⁵ Vgl. Bartölke, K., 1980b, Sp. 1476f

⁹³⁶ Grieger, J., 1997, S. 345

⁹³⁷ Vgl. Gebhardt, 1989, S. 198ff und die Ausführungen von Pieper zur diskursiven Organisationsentwicklung, vgl. Pieper, R., 1988, S. 263ff

⁹³⁸ Dies bedeutet in der Praxis die Einrichtung zeitlich befristeter Projekt-Organisationen.

fliktregulierung, Durchsetzung und Erringung von Autonomie gedacht wird. Damit steht sie im Einklang mit der eingangs gestellten Frage nach einer Organisationsänderung als Konsequenz oder Begleitprozess einer Potenzialentwicklung unter dem Blickwinkel der Ressourcenorientierung.⁹³⁹ Eine derartige Potenzialentwicklung ist primär dort zu erwarten, wo Organisationen die o.g. charakteristischen Eigenschaften aufweisen, d.h., wo Veränderungs-, Entwicklungs- und Lernprozesse in Gang gesetzt werden und organisationales Lernen als „Metaziel“ strategischer Personalentwicklung thematisiert wird.⁹⁴⁰

4.2.2 Organisationales Lernen

Die Begründung organisationalen Lernens in Unternehmen manifestiert sich in der Frage, wie der Prozess einer Integration des individuellen Lernens in das Lernen der gesamten Organisation erklärt werden kann und auf welche Art und Weise dieses Lernen das Ziel der Entwicklung von Potenzialen begünstigt. Die aktuelle Diskussion zu organisationalem Lernen geht davon aus, dass individuelle Lernprozesse ein wichtiger Grundbaustein organisationaler Lernfähigkeit sind. Beim organisationalen Lernen handelt es sich jedoch nicht lediglich um eine summarische Aneignung des Wissens aller Organisationsmitglieder durch die Organisation.⁹⁴¹ Vielmehr ist die Voraussetzung für das angestrebte Ziel organisatorischen Wandels eine Verknüpfung individuellen Wissens, individueller Kenntnisse und Erfahrungen in organisationalen Lernprozessen.⁹⁴² Organisationales Lernen besitzt also eine eigenständige Qualität gegenüber individuellen Lernprozessen, wird aber durch diese erst ermöglicht.⁹⁴³ Im Folgenden werden zwei theoretische Ansatzpunkte herangezogen, welche die zentralen Bedingungen aufzeigen, damit individuelle Lernprozesse im organisatorischen Umfeld wirksam werden können.

1. Aus den Beiträgen zur *verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie* lassen sich Restriktionen für die Entfaltung individueller Entwicklungspotenziale mit dem Ziel einer organisatorischen Anpassung ableiten. Aufgrund der Tatsache, dass Individuen Einsichten über ihr Verhalten gewinnen, basiert organisationales Lernen auf der Möglichkeit einer Anpassung ihres Verhaltens. Demzufolge lernt eine Organisation erst dann, wenn die individuellen Einsichten eine Änderung des zukünftigen unternehmerischen Verhaltens nach sich ziehen.⁹⁴⁴ Dazu müssen jedoch die organisatorischen Rahmenbedingungen vorhanden sein, damit ein Wandel strategischen Unternehmensverhaltens ermöglicht wird. „Entscheidend ist (..), dass die Wirkung

⁹³⁹ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 346

⁹⁴⁰ Vgl. Scholz, C., 1995, S. 243

⁹⁴¹ Vgl. Pawlowsky, P., 1992, S. 200f

⁹⁴² Vgl. Ridder, H-G. et al., 2001, S. 117

⁹⁴³ Vgl. Felsch, A., 1996, S. 88f. Individuelle Lernprozesse stellen demnach eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für organisationale Lernfähigkeit dar.

⁹⁴⁴ Vgl. Simon, H.A., 1991, S. 125

der (Human-)Ressourcenentwicklung durch das „Nadelöhr“ der Rahmenbedingungen betrieblicher Entscheidungsprozesse geht.“⁹⁴⁵

2. Das Konzept der *organisationalen Alltagstheorie* fokussiert auf das Kommunikationsverhalten in Veränderungsprozessen für die Anpassung alltäglicher Handlungsorientierung (Routinen) der Organisationsmitglieder. Sie können durch ihre Zusammenarbeit ein „gemeinsames Verständnis“ von Problemlösung und Aufgabenbewältigung entwickeln – dieses gemeinsame Verständnis ist jedoch nur durch Kommunikation mit und zwischen den Organisationsmitgliedern möglich.⁹⁴⁶ Kommunikation stellt also ein unverzichtbares Bindeglied zwischen individuellem und organisationalem Lernen dar. Problemlösungsprozesse können entlang dieser Argumentation am ehesten durch vollständige Netzstrukturen der Kommunikation initiiert werden.⁹⁴⁷

Im Hinblick auf die Struktur der Organisation von Potenzialentwicklung lassen sich mit dem Fokus, auf welche Weise Organisationen die Entwicklung von Potenzialen des Personals und damit ihre eigene Problemlösungsfähigkeit steuern bzw. organisieren können, verschiedene Ansätze von Lernformen aufzeigen. *Shrivastava* ist mit seiner Typologie der wesentlichen Formen des Lernens der am häufigsten zitierte Autor.⁹⁴⁸ Vor dem Hintergrund einer Gewährleistung

⁹⁴⁵ March, J.G./Olson, J.P., 1990, S. 375

⁹⁴⁶ Dabei wird davon ausgegangen, dass sich Individuen in Organisationen oft selbst nicht bewusst sind, nach welchen Regeln sie ihre Tätigkeiten ausführen und wie sie diese an sich ändernde Umweltbedingungen anpassen. Vgl. Ridder, H-G. et al., 2001, S. 123f

⁹⁴⁷ Pawlowsky, P., 1992, S. 222

⁹⁴⁸ Im Wesentlichen werden die Formen „adaptive learning“, „assumption learning“ und „development of a knowledge base“ unterschieden. Vgl. zum Ansatz des „adaptive learning“ March, J.G./Olsen, J.P., 1990, S. 373ff, zum Ansatz des „assumption learning“ Argyris, C./Schön, D.A., 1978, S. 11f sowie zum Ansatz des „development of a knowledge base“ Duncan, R./Weiss, A., 1979, S. 80ff. Dabei wird unter „adaptive learning“ Lernen als Anpassung durch Erfahrung begriffen, und zwar als Prozess der Anpassung und Veränderung von bestehenden Regeln und Problemlösungsverfahren der Organisation. Eine derartige Konzeption ist zur Erklärung von organisationalem Lernen mit Bezug auf Potenzialentwicklung jedoch aus zwei Gründen nicht geeignet. Zum einen werden keine politischen Verhandlungsprozesse oder konfliktäre Ansprüche und Erwartungen verschiedener Parteien in Organisationen berücksichtigt. Zum anderen kann nicht erwartet werden, dass der Prozess des internen Organisierens von Lernen, wenn Lernen eine Reaktion auf Umwelteinflüsse ist, frei von externen Umweltreaktionen bleibt. (Vor dem Hintergrund von Potenzialentwicklung müsste Nicht-Reaktivität hier als Prämisse unabdingbar gelten). In ähnlicher Weise beinhaltet das „assumption learning“ einen Prozess der Reaktion auf Veränderungen. Dabei werden Veränderungen in diesem Ansatz als kollektiv geteilte routinetaugliche Handlungsmuster der Organisationsmitglieder als Basis organisationaler Kontinuität betrachtet. Organisationales Lernen zeigt sich in der Veränderung dieser Handlungsmuster, und zwar wenn infolge von Kommunikation der Akteure über ihre Reaktionen auf veränderte Bedingungen oder Situationen sich neue Problemlösungsansätze in kollektiven Handlungsmustern verfestigen, vgl. Argyris, C./Schön, D.A., 1978, S. 18.) In diesem Ansatz steht das individuelle Lernen im Vordergrund – einen eigenständigen Prozess organisationalen Lernens zeigt dieser Ansatz jedoch nicht. Demgegenüber konzentriert sich „development of a knowledge base“ auf die Evaluation individuellen Wissens und in der Folge der Zurverfügung-Stellung dieses Wissens durch öffentliche Kommunikation, Diskussion und Akzeptanz aller Organisationsmitglieder. So kann eine allgemein zugängliche Wissensbasis i.S.e. permanenten Prozesses der Produktion formaler Handlungsregeln erzeugt werden. (Dabei können jedoch nur bestimmte Elemente individuellen Wissens in diesen Prozess integriert werden). Kritisch wird in diesem Modell gesehen, (...) dass die Ausblendung nicht-offizieller Wissensbestände den Blick auf eine realistische Machtverteilung in Organisationen und damit eine (mikropolitische) Perspektive auf konfliktreiche Prozesse im Rahmen des organisationalen Lernens verstellt.“ (Felsch, A., 1996, S. 107). Die Gemeinsamkeit aller drei Ansätze ist das individuelle

von Potenzialentwicklung soll im Folgenden das Phasenkonzept des „organisationalen Lernzirkels“ vorgestellt werden, da es Anhaltspunkte für übergreifende Organisationsleistungen i.S.e. höheren Stufe des Problemlösungslernens von Organisationen zur Weiterentwicklung von Wissensbeständen und damit zur Entwicklung von Potenzialen liefert. Pawlowsky legt diesem Modell folgende Definition organisationalen Lernens zugrunde, wobei er aus einer Vielzahl verschiedener Erklärungen die Gemeinsamkeiten herausgearbeitet hat: Organisationales Lernen ist ein Prozess, [...] der eine Veränderung der Wissensbasis der Organisation beinhaltet, ...der im Wechselspiel zwischen Individuum und der Organisation abläuft, ... der in Interaktion mit der internen und/oder externen Umwelt stattfindet, ...der durch Bezugnahme auf existierende Handlungstheorien in der Organisation erfolgt und ...der zu einer Systemanpassung der internen bzw. an die externe Umwelt und/oder zu erhöhter Problemlösungsfähigkeit des Systems beiträgt“.⁹⁴⁹

Das Prozessmodell des organisationalen Lernens bei Pawlowsky beinhaltet fünf Phasen, die auf eine Weiterentwicklung und Veränderung bestehenden Wissens abstellen.⁹⁵⁰ Die erste Phase wird als *Identifikation* bezeichnet, d.h. die Akzeptanz, Toleranz und Identifikation von (Umwelt-)Ereignissen, die für den organisationalen Lernprozess von Bedeutung sind sowie die Förderung von Umweltsensibilität der Organisationsmitglieder. Die zweite Phase kennzeichnet die *Integration* neuen Wissens in den Wissensvorrat und dessen Veränderung. Dies geschieht dann, wenn die bisherigen Handlungsmuster in Frage gestellt werden, weil sie in Widerspruch zur wahrgenommenen Realität geraten.⁹⁵¹ Die dritte Phase beschreibt die *Kommunikation* als un-

(subjektive) Lernen als Basis für den organisationalen Lernprozess. Eigenständiges organisationales Lernen bzw. eine konzeptionelle Integration von individuellem in organisationales Lernen wird theoretisch jedoch nicht entwickelt. Dies könnte bspw. durch eine Erklärung der Entwicklung von mikroorganisatorischem Lernen auf Gruppenebene verdeutlicht werden. Vgl. Reber, G., 1992, Sp. 1247f

⁹⁴⁹ Pawlowsky, P., 1992, S. 204. Es existieren demgegenüber noch eine Vielzahl weiterer Systematisierungen von organisatorischen Lernformen, wie z.B. bei Heimerl-Wagner, P., 1992, S. 53ff, der eine Dreiteilung organisationalen Lernens vornimmt. Er unterscheidet zwischen behavioristischen, persönlichkeitsorientierten und interaktionistisch-systemischen Ansätzen. Müller-Stewens, G./Pautzke, G., 1991, S. 191ff erklären organisationales Lernen entlang der Beantwortung der Fragen, wer Träger und was Inhalt dieses Lernens ist. Dabei differenzieren sie die Träger nach Ansätzen, wonach organisationales Lernen ein Lernen aller Organisationsmitglieder oder ein Lernen einer organisatorischen Elite im Unternehmen ist. Weiter unterscheiden sie, ob organisationales Lernen als Veränderung des in einer Organisation verfügbaren Wissens betrachtet wird oder von der gesamten Organisation ausgeht, ohne bestimmte Akteure auszumachen. Die Differenzierung organisationalen Lernens erfolgt unter Gesichtspunkten, wonach bspw. eine Erhöhung der Effizienz des Handelns der Gesamtorganisation im Vordergrund steht oder Lernen durch Erfahrung oder als Veränderung von Wissen bzw. der Strukturen des Wissens oder sogar als Prozess der Veränderung formaler organisatorischer Systeme i.S.e. evolutorischen Entwicklung. Dabei wird im Ergebnis die enge Verknüpfung zwischen organisationalem Lernen und der organisatorischen Wissensbasis als zentral herausgestellt

⁹⁵⁰ Daneben gibt es noch weitere Phasenkonzepte organisationalen Lernens, wie bspw. bei Müller-Stewens, G./Pautzke, G., 1991, S. 193ff, die die Rolle des Führungskräftelebens als bedeutend für den organisationalen Lernprozess herausstellt.

⁹⁵¹ Insbesondere kann Problemdruck die Förderung eines aktiven Adaptionsprozesses verhindern, da unter solchen Bedingungen lediglich reaktive Anpassungen an Umweltveränderungen stattfinden. Ein eigenständiges entwicklungsorientiertes Lernen findet in Organisationen demnach erst dann statt, wenn Lernkontinuität implementiert und als Bestandteil der Unternehmenskultur in diese systematisch verankert ist. Vgl. Pawlowsky, P., 1992, S. 218ff

verzichtbare Brücke zwischen individuellem und organisationalem Lernen. Die Lern- und Leistungsfähigkeit von Individuen, insbesondere aber von Gruppen wird durch Kommunikationsprozesse geprägt und problemlösungsorientierte Lernprozesse am ehesten durch vollständige Kommunikationsstrukturen initiiert.⁹⁵² Die vierte Phase stellt die kritische *Reflexion* mit sich und der Umwelt dar. Sie besagt, dass eine höhere Stufe des Problemlösungslernens von Organisationen und in der Folge die Entwicklung von Potenzialen insbesondere durch die Fähigkeit zur kritischen Auseinandersetzung mit sich und der Umwelt erreicht werden kann. Auch für diese Phase ist Kommunikation die Grundlage.⁹⁵³ Die fünfte Phase erklärt die eigentliche Herausforderung des Wandels bestehender Handlungstheorien. Als Voraussetzung zur Ermöglichung höherer Lernprozesse gelten insbesondere die Überwindung des Festhaltens an Normen und Regeln, das Vorhandensein von Handlungsspielräumen sowie die Verfügbarkeit umfassender Information zur Entwicklung neuer Problemlösungsentwürfe. Organisationales Lernen auf höherer Ebene wird folglich durch einen permanenten Prozess der Veränderung zu qualitativ höherwertigeren Problemlösungen ermöglicht – und zwar infolge einer Institutionalisierung des Wandels in Organisationen als Normalfall.⁹⁵⁴ Institutionelles Lernen fördert demzufolge ein gesteigertes Problemlösungspotenzial und damit die Erhöhung der Auswahlmöglichkeiten verschiedener Handlungsalternativen sozialer Systeme bei gesteigerter Qualität der Veränderung.⁹⁵⁵

Was die Organisation von Potenzialentwicklung betrifft, so kann sie in diesem Zusammenhang als Management eines Wissenssystems betrachtet werden, das auf der Verfügbarkeit von Ressourcen und Freiräumen beruht, die kontinuierliche, d.h. institutionalisierte Wahrnehmung von Veränderung als organisationales Prinzip begreift und Kommunikation durch diskursiven Dialog gewährleistet.⁹⁵⁶ Entsprechend kann eine derartige Organisationsentwicklung fast ausschließlich in dezentralen, nicht-hierarchischen Strukturen fruchten, in denen die Verantwortung für den Inhalt und Prozess des Lernens sowie für die Entwicklung den Individuen oder Gruppen übertragen wird. Für das strategische Personalmanagement bedeutet diese Tatsache einen Funktionswandel mit zentralem Bezugspunkt zur Intervention zwischen individuellen und organisationalen Lernprozessen sowie zur Förderung dieser Wechselbeziehung.⁹⁵⁷ Was die Entwicklung neuer Potenziale betrifft, so kann eine Potenzialproduktion vor diesem Hinter-

⁹⁵² Vgl. Pawlowsky, P., 1992, S. 222

⁹⁵³ Pawlowsky merkt hier an, dass vor allem hierarchische Strukturen in Organisationen und fehlende Redundanz unüberwindbare Barrieren für vollständig vernetzte Dialogprozesse darstellen. Vgl. Pawlowsky, P., 1992, S. 223

⁹⁵⁴ Vgl. Pawlowsky, P., 1992, S. 225. Vgl. hierzu auch Reber, G., 1992, Sp. 1242

⁹⁵⁵ Vgl. Klimecki, R. et al., 1991, S. 114f

⁹⁵⁶ Vgl. Becker, 1988a, S. 201 sowie Grieger, J., 1997, S. 353 und die Ausführungen in Kap. 4.3.3.

⁹⁵⁷ Vgl. Pawlowsky, P., 1992, S. 227

grund möglich erscheinen. Wahrscheinlicher ist es aber, dass Lernprozesse, sei es auf individueller oder organisationaler Ebene, einer Grundlage von Vorhandenem bedürfen, um auf dieser Basis eine Weiterentwicklung i.S.v. Neu-Schaffung zu erreichen. Ohne bereits vorhandenes Potenzial kann kein neues Potenzial geschaffen werden. Bezogen auf die Lernprozesse bedeutet dies, dass angenommen werden darf, dass ohne bereits vorhandenes Potenzial zur Lernfähigkeit keine neue Lernfähigkeit auf höherer Ebene entstehen kann. Verwirft man den Gedanken einer zentralen Instanz für Personalentwicklung, so wird in diesem Zusammenhang deutlich, dass es sich bei höheren Formen organisationalen Lernens um Prozesse der Selbststeuerung von Individuen oder Gruppen bzw. um die Verknüpfung dieser Prozesse handeln muss. Voraussetzung dafür ist eine Organisationsstruktur, in der eigenständige Veränderungspotenziale entfaltet werden können, bspw. durch die Verbindung einer Reihen von „selbständigen Organisationszellen“.⁹⁵⁸ Der Blick richtet sich demnach auf Prozesse der Selbstorganisation und -steuerung von Potenzialentwicklung als tragfähige Basis für eine ressourcenorientierte Personalentwicklung.

4.2.3 Selbstorganisation und Selbstentwicklung

Der Selbstorganisationsansatz hat sich auf der Grundlage der Theorie autopoietischer Systeme⁹⁵⁹ entwickelt und beschreibt in Verallgemeinerung Prozesse oder komplexe Strukturen, die aus sich selbst heraus entstehen und die sich selbst durch ihre innere Ordnung stabil halten. Die Entstehung dieser Ordnung wird durch autonome, auf sich selbst bezogene und vielfältig vernetzte Strukturen und Verhaltensweisen erreicht.⁹⁶⁰ Damit verbunden ist ein grundlegender Wandel des Organisierens und der Organisationsformen in Unternehmen.⁹⁶¹ Selbstorganisation bedeutet hier, dass sich die Individuen, Gruppen oder Abteilungen eine Ordnung aufbauen, die ihre Anforderungen erfüllen kann, wobei Ordnung als ein bewegtes und dynamisches Element mit zeitlicher Begrenzung angesehen wird. Die erforderlichen Prozesse der Selbst-Organisation laufen entsprechend flexibel, wandelbar, kreativ und innovativ ab – alles Eigenschaften, die von den Organisationsmitgliedern in dieser Konzeption erwartet werden und welche die Organisationsstruktur prägen.⁹⁶² Dabei muss jedoch beachtet werden, dass selbstorganisierende Prozesse in sozialen Systemen eine hohe systeminterne Abstimmung, Koordinati-

⁹⁵⁸ Vgl. Reber, G., 1992, Sp. 1251

⁹⁵⁹ Die Autopoiese kennzeichnet ein System, das die Elemente, aus denen es besteht, durch die Elemente, aus denen es besteht, selbst erzeugen und reproduzieren kann. Alle Prozesse, Strukturen und sich selbst versteht und verwendet dieses System als Einheit und wird durch eben solche Einheiten im System erst bestimmt. Das System operiert als ein selbstreferentielles geschlossenes System, da es weder Input in noch Output aus dem System gibt. Vgl. Neuberger, O., 2002, S. 629

⁹⁶⁰ Vgl. Probst, G.J., 1992, Sp. 2256

⁹⁶¹ Siehe zur Transformation systemtheoretischer Merkmale auf die unternehmerische Management- und Organisationsforschung Kasper, H., 1991, S. 4ff

⁹⁶² Vgl. Probst, G.J., 1992, Sp. 2262 und im Vergleich hierzu die traditionelle Perspektive des Organisierens in Unternehmen wie z.B. Sicherheit, Schutz, Regelmäßigkeit, Voraussagbarkeit und Geordnetheit.

on und Entwicklung verlangen und oft auch konfliktär ablaufen können.⁹⁶³ Die Veränderung durch Entwicklung des Systems bedeutet Selbstentwicklung in dem Sinne, dass die geschaffene Struktur bewusst so gestaltet ist, dass Verbesserungen des Problemlösungspotenzials und der Handlungsmöglichkeiten resultieren.⁹⁶⁴ Diese Sichtweise einer Art „Verselbständigung des Systems“ verstellt den Blick auf den instrumentellen Charakter von Organisationen und betrachtet die Organisationsmitglieder losgelöst von ihrer ökonomischen und materiellen Basis in Unternehmen. Da die Funktion des Personals letztlich keinen Selbstzweck darstellt und eine Vielzahl von Problemen mit einer rein selbstorganisational gesteuerten Organisation einhergehen, wird diese Perspektive, evolutionäre Prozesse als Garant für Selbstanpassung und Entwicklung und damit für den Systembestand anzusehen, nicht weiter betrachtet.⁹⁶⁵

Denkt man eine instrumentellere Organisationsgestaltung, so wird die Sichtweise einer möglichen Organisationsbasis für Potenzialentwicklung unter Selbstorganisationsgesichtspunkten auf die Fremdorganisation gelenkt. Göbel nimmt an, dass erst das Zusammenwirken von Selbst- und Fremdorganisation die tatsächliche Ordnung in Unternehmen schafft.⁹⁶⁶ Betrachtet man in diesem Zusammenhang die Einrichtung teilautonomer Arbeitsgruppen, so kann festgestellt werden, dass abhängig vom jeweiligen Handlungsspielraum der Gruppe unterschiedliche Grade der Selbststeuerung existieren.⁹⁶⁷ Es wird deutlich, dass zwischen der Autonomie des selbstorganisationalen Subsystems und der Zielerreichung des Gesamtsystems eine Art Koordination bestehen muss, um die Einzelbeiträge zum Gesamtziel zusammenzuführen. Diese Koordination findet i.d.R. durch Führung statt.⁹⁶⁸ Damit wird Selbstorganisation paradox, weil sie immer schon auf ihr Gegenteil verweist: auf Fremdorganisation bzw. Führung.⁹⁶⁹ Grundsätzlich kann

⁹⁶³ Als kritische Größen solcher Systeme werden in der Literatur die Komplexität, Selbstreferenz, Redundanz und Autonomie bezeichnet. Vgl. hierzu Klimecki, R. et al., 1991, S. 126f oder Probst, G.J./Schwager, F., 1990, S. 122f

⁹⁶⁴ Vgl. Klimecki, R. et al., 1991, S. 114f

⁹⁶⁵ Vgl. Schreyögg, G./Noss, C., 1994, S. 23ff

⁹⁶⁶ Vgl. Göbel, E., 1993, S. 392f. Der Autor unterscheidet vier verschiedene Erklärungsansätze für Selbstorganisation (d.h. Selbstorganisationsformen): 1. Die Mikroorganisation (Nutzung der durch Fremdorganisation verbleibenden Handlungsfreiräume); 2. Die informale Organisation (informale Beziehungsstrukturen); 3. Die interpretierende Realität der Organisation (das Handeln wird durch individuelle Wahrnehmung und entsprechende Interpretation geleitet); 4. Die Eigendynamik des Systems (Bildung spontaner Ordnungen in Organisationen auf überindividueller Ebene durch Entwicklung des Systems). Eine Abschließende Beurteilung, inwieweit Selbstorganisation durch Fremdorganisation steuerbar ist, unterbleibt jedoch. Vgl. Göbel, E., 1993, S. 394f

⁹⁶⁷ Vgl. Bartölke, K., 1992, Sp. 2388

⁹⁶⁸ Vgl. die Ausführungen zur „Führung zur Führung“ bei Manz, C.C./Sims, H.P.jr., 1995, Sp. 1875 und das Standardwerk von Neuberger, O., 2002 „Führen und führen lassen“.

⁹⁶⁹ Vgl. zu Knyphausen, D., 1993, S. 158 und seine Darstellung eines Wechselsystems zwischen Selbst- und Fremdorganisation. Selbstorganisation muss nicht notwendigerweise in einem „herrschaftsfreien“ Raum ablaufen. Es kann sich im Rahmen der selbstkoordinierenden Kräfte des Humanpotenzials durchaus ein „Herrscher“ herauskristallisieren, der eine zeitlang das System steuert. Voraussetzung ist, dass die selbst- und fremdorganisierten Prozesse einen Anfang und ein Ende besitzen, also auf Zeit angelegt sind. Vgl. ebenda, S. 158f

Führung als positives Element gesehen werden, da es in indirekter Weise der Förderung und Sicherung eines effizienten Selbstorganisationsverhaltens dient, quasi eine Art „Hilfe zur Selbsthilfe“ darstellt.⁹⁷⁰ Es kann ja nicht davon ausgegangen werden, dass die selbststeuernden Kräfte des Humanpotenzials in jedem Fall eine Gewähr für die effiziente Bewältigung von Problemen ist.⁹⁷¹ Dennoch erscheint neben der Selbstorganisation die *Selbstentwicklung* und damit die Fähigkeit, sich kontinuierlich mit der wachsenden Komplexität bei gleichzeitig kürzer werdenden Entscheidungszeiten auseinander setzen zu können, als notwendige Bedingung für die Organisationsmitglieder.⁹⁷² Diese Selbstentwicklung – als Prozess eines bewussten lebenslangen Lernens – und die Selbstverantwortung hierfür sollten durch die Personalentwicklung institutionalisiert werden. Als konsequenter Schritt neben dem lebenslangen Lernen folgt in diesem Zusammenhang das Selbstlernen. Insbesondere in komplexen und intransparenten Situationen, in denen neuartige und z.T. widersprüchliche Anforderungen bewältigt werden müssen und die Handelnden nicht jederzeit überwacht werden können, sind Entscheidungsspielräume und selbstverantwortliches Lernen sinnvolle Möglichkeiten des Selbstmanagements und der Selbstwirksamkeit.⁹⁷³

Kommt man in diesem Zusammenhang auf die Ausführungen zum organisationalen Lernen zurück, so ergeben sich für den Teil-Terminus „Selbst“ der Selbstentwicklung zwei unterschiedliche Sichtweisen, die beide gleichberechtigt berücksichtigt werden müssen: einerseits handelt es sich um eine Entwicklung des „Selbst“, andererseits um die Entwicklung, die „selbständig“ oder „selbstgesteuert“ abläuft. Die erste Sichtweise bezieht sich auf die Forderung der Personalentwicklung nach einer Berücksichtigung der individuellen Mitarbeiterziele.⁹⁷⁴ Die zweite Sichtweise beruht auf der freiwilligen Initiative der Mitarbeiter und führt zur Planung, Durchführung und Kontrolle eigener Entwicklungsprozesse. Sie bezieht sich also auf die Engagement-Funktion der Organisationsmitglieder. Interventionen der Personalentwicklung erzeugen dann keine linearen, voraussehbaren Wirkungen, sondern geben lediglich Anregungen zur Selbststeuerung.⁹⁷⁵ Die persönliche (individuelle) Selbstentwicklung von Organisationsmit-

⁹⁷⁰ Und damit das Ziel einer effizienten Wahrnehmung einer dezentralen Gestaltungskompetenz verfolgt.

⁹⁷¹ Es darf sogar angenommen werden, dass selbstorganisierende Prozesse eine gewisse Eigendynamik entwickeln und zu unkontrollierter Eskalation führen. Vgl. Riedl, J., 1995, S. 205f

⁹⁷² Vgl. Pedler, M./Boydell, T., 1982, S. 8. Bleicher geht davon aus, dass insbesondere hochtechnologisierte Unternehmen zunehmend von der Aktivierung der Intelligenz ihrer hoch professionalisierten Mitarbeiter abhängig werden. Damit wird für ihn das „Management of Human Resources“ zur kritischen Variablen für den zukünftigen Unternehmenserfolg. Vgl. Bleicher, K., 1985, S. 385

⁹⁷³ Vgl. Neuberger, O., 2002, S. 586

⁹⁷⁴ Vgl. Neuberger, O., 1994, S. 54f. Er geht von einer ähnlichen Differenzierung aus: 1. Ein „Selbstentwickeln“, bei dem es um die Schaffung einer unverwechselbaren Identität geht; und 2. um das „sich selbst entwickeln“ mit dem Ziel, die Eigeninitiative der Organisationsmitglieder zu fördern. Er bringt noch den dritten Aspekt, den „sich von selbst entwickeln“, bei dem nicht der Gegenstand, sondern der Prozess im Mittelpunkt steht.

⁹⁷⁵ Vgl. Klimecki, R./Probst, G.J.B./Eberl, P., 1991, S. 115f

gliedern ist jedoch nicht nur das Resultat gezielter personalwirtschaftlicher Maßnahmen, sondern auch ungeplanter und außerorganisatorischer Ereignisse. Die Selbstentwicklung stützt sich dabei auf die persönlichen Interessen, Neigungen und Wünsche eines Mitarbeiters, die sich aus unterschiedlichen Komponenten wie bspw. Qualifikationserweiterungen, bestimmten Maßnahmen zur Arbeitsstrukturierung oder angestrebten Karrierewegen beziehen können.⁹⁷⁶

Abschließend bleibt jedoch die Frage zu beantworten, inwiefern Selbstorganisation oder -steuerung die Entwicklung von Potenzialen hervorrufen kann? Eine Antwort kann der Aspekt des Zusammenspiels zwischen Selbst- und Fremdorganisation liefern. Eine strukturlose Organisation als Modell für die Organisation der Potenzialentwicklung ist dabei ebenso unvorstellbar wie eine ausschließliche Fremdsteuerung. Die steigende Innenkomplexität von Organisationen infolge sich immer schneller verändernder Marktdynamik verlangt nach Selbstorganisationsleistungen i.S.v. personellen Problemlösungen.⁹⁷⁷ Dabei sollte die Betonung auf einer Führung als Notwendigkeit der Erzeugung von Vorentscheidungen für den Prozess der Selbstorganisation liegen – Fremdorganisation sollte als Bestimmung zur Selbstorganisation angesehen werden und auch so stattfinden. Nach *Kasper* muss „...Selbstorganisation nicht als ein unbeeinflussbarer oder unveränderbarer Prozess der blinden Evolution angenommen werden (..), sondern durch Reflexion – und das bedeutet die kritische Kommunikation von Überzeugungsmitteln – besprechbar und auf diese Weise bearbeitbar gemacht werden kann.“⁹⁷⁸ Selbstorganisation stellt hier die Frage nach dem Festhalten an oder Aufgeben von Bestehendem, also die Entscheidung, ob organisatorischer Wandel stattfinden soll.⁹⁷⁹ Die Entscheidung für oder gegen den Wandel bedingen u.a. auch die grundsätzlichen Strategien einer Steuerung des Lernens bzw. Nicht-Lernens.⁹⁸⁰

Es bleibt festzuhalten, dass eine organisatorische Basis für Potenzialentwicklung – will sie die Entwicklungsprozesse einer Organisation unterstützen und die entsprechenden Rahmenbedingungen hierfür erfüllen – notwendigerweise Selbst- und Fremdorganisation enthalten muss. Ob daraus tatsächlich eine Weiterentwicklung bzw. Herstellung von Potenzialen erfolgt, kann nur im Einzelfall beurteilt werden. Auch hier gilt, dass aus „Nichts“ nicht etwas entstehen oder entwickelt werden kann, sondern eine Basis vorhanden sein muss. Im speziellen Fall der

⁹⁷⁶ Vgl. Stäbler, S., 1999, S. 119. Schneider empfiehlt, das Prinzip der Selbstentwicklung bereits in der Berufsbildung anzuwenden. Vgl. Schneider, P., 1991, S. 45ff

⁹⁷⁷ Vgl. Schreyögg, G., 1991, S. 279f

⁹⁷⁸ Kasper, H., 1991, S. 69

⁹⁷⁹ Eine solche Entscheidung ist im systemtheoretischen Modell des organisatorischen Wandels nicht möglich, da dieses Modell von der Selbstorganisation des Gesamtsystems ausgeht und den permanenten Wandel als konstitutiv für die Existenz der Organisation betrachtet. Vgl. Walger, G., 1996, S. 4ff. Im Gegensatz dazu steht das „Change Management“ als Element des auf Fremdorganisation aufbauenden führungstheoretischen Modells.

⁹⁸⁰ Vgl. Schreyögg, G./Noss, V., 1994, S. 28

Selbstorganisation und -entwicklung bedeutet dies die notwendige Voraussetzung vorhandener Selbstentwicklungsfähigkeit bzw. dem Potenzial hierfür.

Kehrt man zum Gedanken der Fremdeinwirkung zurück, so kann ein Entwicklungsprozess bspw. durch Interventionen des Vorgesetzten in Gang gesetzt werden und sicherstellen, dass sich die Entwicklungsbemühungen nicht zentrifugal, sondern im Rahmen des organisatorischen Kontextes bewegen. Auch kann die Fremdeinwirkung bei entsprechender Gestaltung des organisatorischen Kontextes Impulse für selbstgesteuerte Lernprozesse auslösen und damit erwünschte personelle Flexibilitätspotenziale erhalten, schaffen, fördern sowie auch der praktischen Umsetzung zuführen.⁹⁸¹

Werden die Aspekte zur Selbst- und Fremdorganisation mit dem organisationalem Lernen verknüpft, so werden zwei Restriktionen deutlich: Erstens existieren Annahmen in der Bildungsforschung, wonach Lernprozesse bei Erwachsenen im dem Sinne unverfügbar sind, dass sie nicht direkt herbeigeführt werden können, sondern nur durch die Herstellung spezifischer Bedingungen ausgelöst und gefördert werden können.⁹⁸² Zweitens besteht auch hier die Restriktion in der Steuerungslücke der Individuen. Die Lern- und Entwicklungsbereitschaft hängt insbesondere von den individuellen Bedürfnissen einer Person ab und kann durch eine Beschränkung i.S.v. vorgegebener Steuerung eingedämmt oder gar vernichtet werden.⁹⁸³

⁹⁸¹ Vgl. Staudt, E./Hinterwäller, H., 1982, S. 1029

⁹⁸² Vgl. Kaiser, A., 1991, S. 240

⁹⁸³ Vgl. Neuberger, O., 1994, S. 9f

4.3 Gestaltungsfelder der Potenzialentwicklung

Nach den Ausführungen zu den Bedingungen und theoretischen Grundlagen einer Ermöglichung von Potenzialentwicklung in Unternehmen wird der Blick abschließend auf die konkrete Ausgestaltung von Potenzialentwicklung gelenkt. Insbesondere treten drei Gestaltungsbereiche in den Vordergrund, die dazu geeignet erscheinen, Potenziale zu heben oder gar neu beim Mitarbeiter zu erzeugen: Die Organisation selbst (vgl. Kap. 4.3.1.), die Führung (vgl. Kap. 4.3.2.) und das organisationale Lernen unter besonderer Berücksichtigung des Wissensmanagements (vgl. Kap. 4.3.3.). Dabei wird das Hauptaugenmerk auf den Führungsaspekt gelegt. Alle Operationalisierungsfelder sind nicht nur Umsetzungsinstrumente des Managementhandelns, sondern vor allem Ausdruck unterschiedlicher Steuerungskompetenzen, deren Ergiebigkeit unternehmerische Erfolgsunterschiede zu Tage treten lassen. Darin liegt ihre besondere Bedeutung.⁹⁸⁴ Unter ressourcenorientierten Gesichtspunkten werden diese Gestaltungsfelder nachfolgend unter dem Fokus einer möglichen Potenzialentwicklung erörtert.

4.3.1 Organisation als Steuerungsmechanismus der Potenzialentwicklung

Reflektiert man die Ansätze von Organisationsänderung, so fällt auf, dass die Konstruktion eines dichotomen Verhältnisses von Selbst- und Fremdorganisation die Steuerung und Struktur der Organisation von Potenzialentwicklung ermöglichen kann. Dabei verweist Selbstorganisation auf den Veränderungsgedanken, die Entwicklung und das Lernen, Fremdorganisation auf den Stabilitätsgedanken, die Ordnung und die Koordination selbstorganisierender Prozesse. Raum für die Entwicklung von Potenzialen bleibt in einer solchen Konstellation durch Reflexion, Kommunikation und Aushandlung von Ansprüchen und Erwartungen.⁹⁸⁵ Wird diese Perspektive auf das organisationale Lernen übertragen mit dem Ziel, Lernen als Voraussetzung oder Begleitung von Potenzialentwicklung zu institutionalisieren, so erscheint die Aufeinanderbezogenheit von Selbst- und Fremdorganisation hierfür in besonderem Maße notwendig: Selbstorganisation als die Veränderung der organisationalen Wissensbasis und damit Rahmenbedingung für Potenzialentwicklung und Fremdorganisation als Bezeichnung des Nicht-Lernens und Ausdruck organisationalen Beharrungsvermögens. Normen und Regeln der Verhandlung und Kommunikation sorgen in diesem Zusammenhang dafür, einen kontinuierlichen Lernprozesses zu institutionalisieren (Fremdorganisation), bieten aber auch die Möglichkeit, Zweifel an Organisation als Motor von Entwicklung zu denken und zu kommunizieren (Selbst-

⁹⁸⁴ Vgl. Ridder, H-G. et al., 2001, S. 9

⁹⁸⁵ Dabei muss ein Entscheidungsspielraum über gültige Ordnungen, die Bestimmungscharakter besitzen, vorhanden sein. Vgl. Grieger, J., 1997, S. 360

organisation). Denkt man vor diesem Hintergrund Organisationsentwicklung, so wird deutlich, dass als Ergebnis von Organisationslernen notwendigerweise die Gestaltung einer Organisationsstruktur resultiert, was wiederum Fremdorganisation bedeutet. „Es entsteht ein dynamisches Verhältnis von Entwicklung und Organisation, indem Veränderungsansprüche über die Austragung von Konflikten verarbeitet werden und zu veränderter Organisation führen. Damit erscheint Organisation als Ergebnis solcher Prozesse und zugleich als der Rahmen, in dem sie ablaufen können.“⁹⁸⁶ Zu viel formale Organisation kann bspw. durch eine höhere Orientierung an Autonomie oder Emanzipation, zu wenig Organisation durch entsprechende Regelsetzungen relativiert werden. Organisation wird hier zum Instrument der Potenzialentwicklung.⁹⁸⁷

Grundsätzlich beinhaltet ein Steuerungsmechanismus von Potenzialentwicklung beide Elemente, die zwar im Widerspruch zueinander stehen, sich aber auch ergänzen und in ihrem Zusammenspiel die organisatorische Grundlage für eine Entwicklung von Potenzialen liefern.⁹⁸⁸ Fremdorganisation als Gewährleistung des formalen Systems durch das Setzen von Grenzen, Koordination und die Bereitstellung materieller oder zeitlicher Ressourcen. Selbstorganisation als Lernen, Entwicklung und Anpassung zur Ausfüllung und Nutzung bereitgestellter Freiräume und Ressourcen. Die Verknüpfung beider Elemente führt zu selbstbestimmter und damit zu bewusst nachgefragter Fremdorganisation von Selbstorganisation.⁹⁸⁹

Was bedeutet eine sich gegenseitig bedingende Fremd- und Selbstorganisation für die Strukturgestaltung der Organisation mit dem Ziel einer möglichen Potenzialentwicklung? Mit Blick auf eine ressourcenorientierte Personalentwicklung darf erwartet werden, dass die formale Organisation durch zeitlich begrenzte, nicht-permanent verankerte Strukturmerkmale gekennzeichnet ist, wie sie bspw. in einer Projekt-Organisation vorfindbar sind.⁹⁹⁰ Da Potenzialentwicklung durch eine Vielfältigkeit neu einzuschlagender Wege und Richtungen sowie durch eine Ungenauigkeit der Prognose von Ergebnissen bestimmt ist, kann Potenzialentwicklung durch die Selbstkoordination relativ autonomer und untereinander vernetzter Arbeitsgruppen möglich werden. Was die Ausgestaltung der Selbstorganisation betrifft, so können Entwicklungsprozesse grundsätzlich nur sehr schwer gesteuert und strukturiert werden. In Einzelfällen kann eine solche Steuerung jedoch möglich sein.

⁹⁸⁶ Grieger, J., 1997, S. 361

⁹⁸⁷ Vgl. Grieger, J., 1997, S. 361. Nach Grieger findet hier eine Degradierung der Organisation zum Instrument der Potenzialentwicklung statt.

⁹⁸⁸ Steuerung von Potenzialentwicklung bedeutet einerseits die Eingrenzung von Entwicklung, andererseits aber auch die Notwendigkeit der Begrenzung zum Zwecke der Koordination für ein organisatorisches Zielsystem. Vgl. Grieger, J., 1997, S. 362

⁹⁸⁹ Dies geschieht durch aktiven Verzicht von Autonomie durch Kommunikation und Reflexion sowie durch das Bewusstwerden einer erforderlichen (fremdorganisierten) Steuerung.

⁹⁹⁰ Vgl. Rühli, E., 1993, Sp. 3042ff

Im Gegensatz dazu finden sich für die Fremdorganisation einige Anhaltspunkte struktureller Gestaltungsformen in Richtung Ermöglichung innovativer und selbstorganisierender Prozesse. Insbesondere die auf Autonomie setzenden Organisationsformen erscheinen entwicklungsgünstig, wenn bürokratische Aspekte reduziert und so Selbstorganisation aufgebaut werden kann.⁹⁹¹

Eine Typologisierung von Fremdorganisationsformen, die funktional über ein Ein-, Mehrlinien- oder auch Matrixsystem hinausgehen, ist in der Literatur kaum zu finden. Vielmehr werden Sachverhalte organisationaler Gestaltung diskutiert, die als „Strukturredundanz“, „organisational slack“ oder auch „lose Kopplung organisationaler Teilsysteme“ bezeichnet werden.⁹⁹²

1. Unter Strukturredundanz wird eine Art Mehrfachsicherung von Funktionen verstanden. Stellen oder Arbeitsgruppen, die mehrfach bestimmte Funktionen parallel ausüben, werden mit dem Ziel einer erhöhten Funktionssicherheit des Systems eingerichtet. Da somit keine Gefahr von Funktionsausfällen besteht, können kreative und innovative Lösungswege angegangen und Potenzialentwicklung möglich werden.⁹⁹³ 2. Organizational slack bedeutet das Vorhandensein und die mögliche Nutzung personaler, materieller und zeitlicher Überkapazitäten. Diese Überschussressourcen bilden die Voraussetzung für die Entwicklung von Potenzialen und können – als fest verankertes (fremdorganisiertes) Strukturelement in Organisationen – die Bestimmung von Ressourcen zur Selbstorganisation bewerkstelligen.⁹⁹⁴ 3. Die Lose Kopplung organisationaler Teilsysteme verhindert das Durchschlagen von Funktionsausfällen auf andere

Organisationseinheiten. Ein solches System lässt damit eine Fehlerfreundlichkeit auf der Grundlage von Redundanz zu und ermöglicht flexible Beziehungsstrukturen, die wiederum Grundvoraussetzung für flexible Reaktionen bzw. eine allgemeine Fähigkeit zur Entwicklung von Organisationen darstellen. Aus der losen Verknüpfung von Arbeitsgruppen kann wiederum Selbstorganisation und Autonomie resultieren.⁹⁹⁵ Grundsätzlich müssen bei derartig strukturierten Organisationen jedoch zwei Aspekte beachtet werden. Zum einen darf die Beanspruchung lose verkoppelter Einheiten zur Entwicklung von Potenzial nicht zu Lasten anderer Organisationseinheiten gehen, die derweil das System durch den Aufbau redundanter Funktionseinheiten

⁹⁹¹ Bspw. kann hier eine Team- oder Projektorganisation zur Bearbeitung komplexer Probleme von Vorteil sein. Vgl. Staehle, W.H., 1991b, S. 332f. Grundsätzlich muss die Bedingung der Überwindung von Defizitreduktion (traditionelle Perspektive von Fremdorganisation) erfüllt sein.

⁹⁹² Vgl. Staehle, W.H., 1991b, S. 320ff

⁹⁹³ Vgl. Staehle, W.H., 1991b, S. 327. Da der Druck einer Null-Fehler-Philosophie fehlt, können im Konzept der Strukturredundanz Ressourcen auf „begehbare Entwicklungsräume“ treffen. Vgl. Grieger, J., 1997, S. 363f

⁹⁹⁴ Vgl. Scharfenkamp, N., 1987, S. 22ff. Kritisch wird die Verschwendung von Ressourcen gesehen. Deshalb finden nur solche Slack-Konzepte Akzeptanz, die unter Kostengesichtspunkten (gerade noch) zu rechtfertigen sind.

⁹⁹⁵ Im Gegensatz dazu wirken sich bei starren Kopplungsbeziehung die Handlungen immer auf andere Organisationseinheiten aus und verhindern so innovative und flexible Reaktionen auf Umweltveränderungen. Vgl. Klimecki, R. et al., 1991, S. 143ff.

stützen. Zum anderen sollten die Teilsysteme nicht in konkurrierender Beziehung zueinander stehen, da mit den angestrebten (und geforderten) Leistungssteigerungen entsprechende Leistungsverringerungen anderer Subsysteme einhergehen.⁹⁹⁶ So gestaltete formale Organisationsstrukturen sehen aufgrund des Erfordernisses der Komplexitätsbewältigung eher wie chemische Verbindungen aus und werden deshalb als „organische Organisationsstrukturen“ bezeichnet. Offensichtlich haben solche komplexen Strukturmodelle auch Auswirkungen auf das hierarchische System in Organisationen.⁹⁹⁷

Bringt man eine Organisation, die durch die o.g. Merkmale von Fremd- und Selbstorganisation gekennzeichnet ist, in Zusammenhang mit dem Personalmanagement, so wird deutlich, dass das Vorhandensein von Slack und Redundanz ein effizienteres und flexibleres Human Resource Management ermöglichen kann, weil der ganze Mensch mit all seinen Anlagen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Eigenschaften, d.h. sein Potenzial genutzt werden kann. Durch autonome und selbstorganisierende Einheiten findet eine Neuorientierung der Führungsprozesse weg von autoritärer und straffer Führung statt, wodurch die besondere Qualität der Ressource Personal erst richtig zum Einsatz gelangen kann.⁹⁹⁸

4.3.2 Ressourcenorientierte Führungskonzeptionen

Die Entwicklung neuer Führungskonzepte gilt als zentrale Herausforderung der strategischen Unternehmensführung zur Bewältigung und Gestaltung des Wandels. Dabei bedeutet die Veränderung von Führungsaufgaben mehr Selbstorganisation und Selbstkontrolle durch die Mitarbeiter (z.B. durch die Einführung von Gruppenarbeit) und mehr Strategieweissung und Mitarbeiterunterstützung durch die Führungskräfte.⁹⁹⁹ Führung im Wandel bezieht sich demzufolge einerseits auf die Managementfunktion der Führung und andererseits auf die strategischen Ausrichtungen von Führungskonzepten.¹⁰⁰⁰ Dabei fließen im Führungshandeln (Managementfunktion) drei Dimensionen zusammen, die – entsprechend gestaltet – Veränderungsprozesse bewältigen helfen können:

⁹⁹⁶ Vgl. Reber, G., 1987, S. 177f

⁹⁹⁷ Vgl. dazu die pyramidale (hierarchische) Organisationsstruktur u.a. bei Reber, G., 1987, S. 176

⁹⁹⁸ Vgl. Staehle, W.H., 1991b, S. 338. Dabei muss allerdings beachtet werden, dass Selbstorganisation zur Potenzialentwicklung durch Fremdorganisation – unter Berücksichtigung des Autonomieanspruchs der Betroffenen – die Tendenz zur Rationalisierung in Form von Arbeitsverdichtung hat. Die Verdichtung ist Ergebnis von Unsicherheit bei Entscheidungssituationen infolge entstabilisierter formaler Strukturen. So werden Freiräume für Partizipation geschaffen, wobei Partizipation, hier jedoch auf einer informellen Ebene angesiedelt zur Bedingung der Arbeitsanforderung wird. Vgl. Grieger, J., 1997, S. 364

⁹⁹⁹ Ridder, H-G. et al., 2001, S. 11

¹⁰⁰⁰ Auf den Führungsbegriff mit all seinen Facetten kann hier nicht im Detail eingegangen werden, da der Blickwinkel hier auf den Führungsprozessen im Wandel liegt. Einen überaus ergiebigen Beitrag zum Thema Führung, der insbesondere neue und moderne Akzentsetzungen enthält, bietet Neuberger, O., 2002.

1. Die interaktionale Dimension (personenbezogene Führung). Hierzu zählen in grober Verallgemeinerung die Beeinflussung der Einstellungen und Verhaltensweisen sowie der zielgerichteten Motivierung, Konflikt-handhabung und Kontrolle der Mitarbeiter
2. Die strukturelle Dimension (Entwicklung von Regelwerken und Führungsinstrumenten). Hierzu zählen die Methoden und Verfahren zur Personalauswahl, -beurteilung, -entwicklung und -administration sowie die Gestaltung von Anreizsystemen und Arbeitsbedingungen
3. Die Herrschaftsdimension (Bestimmung von Über- und Unterordnung und Gestaltung von Entscheidungs- und Kontrollspielräumen).¹⁰⁰¹

Der Motivationsaspekt im Führungshandeln bewirkt durch die Tatsache, dass die Motivation eng an die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter geknüpft ist, das Erfordernis beim Führenden, die Motive und Bedürfnisse der Mitarbeiter unter den betrieblichen Bedingungen (die grundsätzlich auch veränderbar sind) aufzuschließen und sie mit den Zielen des Unternehmens in Einklang zu bringen. Der strukturelle Aspekt bezieht sich auf die Delegation von Aufgabeninhalten mit entsprechenden Verantwortungsspielräumen sowie der Verknüpfung der Aufgaben im Organisationssystem. Der Herrschaftsbezug ergibt sich aus der Tatsache, dass Führung auch Weisung bedeutet und neben Einflussnahme, Verhaltensbeeinflussung und Gestaltung des Handelns auch Fremdbestimmung und Fremd-Willensdurchsetzung assoziiert.¹⁰⁰²

Auf der anderen Seite setzt die strategische Ausrichtung von Führungssystemen beim Personalmanagement an. Es hat die Aufgabe, adäquate Führungskonzeptionen zu entwickeln, weil Führung zum einen Mittel ist, um Wandel zu steuern und zum anderen Führung selbst Gegenstand von Veränderungsaktivitäten ist.¹⁰⁰³ „Führung und Personalmanagement sind deshalb wichtige Funktionsfelder des Managements, um Wandel zu gestalten und zu bewältigen. Grundlegender Wandel ist strategisch fundiert.“¹⁰⁰⁴ Die ressourcenorientierte Sicht, d.h. die Ableitung der Unternehmensstrategie aus der Personalstrategie, macht die Gestaltung und Entwicklung der unternehmensinternen Potenziale zum entscheidenden Kompetenzfaktor, weil die Personalressourcen die Voraussetzung für die zukünftige Leistungsfähigkeit eines Unternehmens bilden.¹⁰⁰⁵

¹⁰⁰¹ Einen vierten Aspekt, die sachbezogene Dimension (Planung, Organisation, Entscheidung, Kontrolle), ist in die drei o.g. Dimensionen integriert. Vgl. Ridder, H-G. et al., 2001, S. 79

¹⁰⁰² Vgl. Ridder, H-G. et al., 2001, S. 80

¹⁰⁰³ Führungssysteme sind unterschiedlich effektiv, um den Wandel zu bewältigen. Vgl. Schirmer, F., 1993, S. 83ff

¹⁰⁰⁴ Ridder, H-G. et al., 2001, S. 81

¹⁰⁰⁵ Vgl. Bühner, R., 1997, S. 42

Das Personalmanagement kann menschliche Leistungs- und Handlungspotenziale besonders optimal aufschließen, wenn es innovative und eigenentwickelte (an die Bedingungen des konkreten Unternehmens angepasste) Führungskonzepte steuert und innovativ bündelt. Weiter liegt eine wichtige personalstrategische Gestaltungsmöglichkeit im Aufbau von Partizipation, d.h. der bewussten Gestaltung von Mitwirkungsmöglichkeiten der Mitarbeiter. Dazu gehören insbesondere die Teilung von Aufgaben, die breitere Verteilung von Wissen (auf zusätzliche Organisationseinheiten) sowie die Teilung der Verantwortung. Hierzu dienen Führungskonzepte, in denen es um fremdorganisierte Selbstorganisation, um vorgegebene Handlungs- und Entscheidungsspielräume und verordnete Selbstbestimmung geht.¹⁰⁰⁶ Zum einen entstehen daraus spezifische Chancen für das Unternehmen, was sich in zunehmendem unternehmerischem Denken, der optimalen Nutzung von Synergien und einer erhöhten Eigeninitiative der Mitarbeiter niederschlägt. Zum anderen sind derartige Handlungsmöglichkeiten jedoch nicht frei gewählt und bergen immanente Risiken, wie bspw. einen gesteigerten Gruppendruck, Isolation und Überforderung.¹⁰⁰⁷ Die Folge sind meist Akzeptanzprobleme auf Mitarbeiterseite und entsprechende ineffiziente Prozessabläufe und verzögerte Entscheidungen auf Unternehmensseite. Es ergibt sich also ein gemischtes Bild, was die Entwicklung neuer Führungsansätze im Wandel betrifft.

Eine Neuorientierung der Führung als Ressourcenmanagement hat auch Auswirkungen auf die Führungsforschung.¹⁰⁰⁸ Gegenwärtige Strömungen beschreiben tendenziell eine Ablösung direkter Fremdsteuerung durch Vorgesetzte durch individuelle Selbstmanagementmechanismen und Selbstkoordination auf Gruppenebene. Es wird versucht, das individuelle Leistungspotenzial und seine Entfaltung zunehmend über Handlungskontexte zu steuern.¹⁰⁰⁹ Diese Neuausrichtung der Personalführung in Unternehmen bildet die Ressourcenorientierung im Führungskonzept ab, deren Gestaltungsfelder im Folgenden näher betrachtet werden sollen.

Die Konzepte ressourcenorientierter Führung sind darauf ausgerichtet, „corporate capabilities“ so zu managen und Führungsinstrumente so zu bündeln, dass die menschlichen Leistungspoten-

¹⁰⁰⁶ Vgl. Roberts, K. et al., 1998, S. 93ff. Eine innerbetriebliche Partizipationskultur hilft auch, wirtschaftliche und soziale Konflikte leichter zu lösen, vgl. Scherm, E., 1995, S. 322f

¹⁰⁰⁷ Vgl. Pongratz, H.J./Voß, G.G., 1997, S. 38

¹⁰⁰⁸ Ohne auf die klassische Führungsforschung näher einzugehen, beinhaltet sie insbesondere Ansätze verstärkter Berücksichtigung psychologischer Konzepte (Eigenschaften von Führungskräften, individuelle Handlungsorientierungen) sowie sozialpsychologische Ansätze (Kommunikation, dynamische Gruppenprozesse). Vgl. dazu ausführlich Neuberger, O., 2002 oder auch Oechsler, W.A., 2000, S. 373ff. Dabei sind die Beiträge zu den eigenschaftsorientierten Ansätze besonders hervorzuheben. Sie stellen die Persönlichkeit des Führers als wichtigstes Merkmal des Führungsgeschehens dar. In Verallgemeinerung gelten Persönlichkeitszüge wie Selbstbeherrschung, Energie, Ausdauer, Durchsetzungsfähigkeit, Dynamik, Willensstärke, Charakterfestigkeit, Risikobereitschaft, Initiative, Mut, Gespür oder Zuverlässigkeit als ausschlaggebend für den Führungserfolg. Vgl. Neuberger, O., 1990, S. 63f. Neuere Führungsansätze besinnen sich auf die klassischen Ansätze, verändern jedoch Methoden und Konzeptionen, wodurch sich wiederum neue Einsichten und Perspektiven ergeben.

¹⁰⁰⁹ Vgl. Bühner, R., 1997, S. 335

ziale gesteuert und im Ergebnis die Handlungsfähigkeit gesteigert werden kann. Hierzu werden interaktionale und strukturelle Führung kombiniert und durch technologische, organisationale und soziale Rationalisierung die Ergiebigkeit des Führungssystems erhöht. Die Herausforderung besteht darin, die Unternehmensstrategie, Organisationsstrukturen und Ziele der Führungskonzepte in einer Weise zu verkoppeln, die unternehmensspezifische Zugriffe auf die Potenziale der Mitarbeiter ermöglichen.¹⁰¹⁰ Dabei müssen die externen und internen Rahmenbedingungen des Führungskonzepts beachtet werden. Extern ist die Herstellung flexibler Verknüpfungen zwischen Führungskonzepten und Unternehmenskontext notwendig,¹⁰¹¹ intern die Integration der verschiedenen Gestaltungsbereiche des Human Resource Managements in die konkreten Anwendungen von Führungsinstrumenten. Dieser Rahmen betrifft insbesondere formale Regelungen, wie die interne Funktionsgliederung und die Kommunikations- und Interaktionsbeziehungen.¹⁰¹²

In diesem Zusammenhang werden neue Konzepte der Führungsgestaltung aufgesetzt, aus denen sich drei Hauptaufgaben ressourcenorientierter Führung entwickeln lassen: Erstens sehen die instrumentellen Gestaltungsansätze Organisationskonzepte auf Mikro- und Makroebene vor, um durch veränderte Zugriffsformen die personalen Leistungspotenziale optimal zu erschließen und zu entwickeln. Insbesondere werden die Führungsinstrumente zur Koordination der sozialen Beziehungen in Unternehmen eingesetzt und entsprechend verändert.¹⁰¹³ Zweitens werden die Führungsprozesse so gestaltet, dass die Folge- und Leistungsbereitschaft der Organisationsmitglieder gesteigert werden kann. Dies kann sowohl durch eine geeignete Motivations- und materielle Anreizgestaltung sowie durch Partizipationsmöglichkeiten oder Mitarbeiterintegrationsstrategien geschehen.¹⁰¹⁴ Drittens betrifft die strategische Ausrichtung von Führung die Erzeugung und Nutzung von Synergieeffekten durch die systematische Verknüpfung von Unternehmens- und Personalstrategie.¹⁰¹⁵

Die Gestaltungsfelder ressourcenorientierter Führung, die sich aus diesen Aufgaben ableiten, sind auf strategischer, taktischer und operativer Ebene angesiedelt.

¹⁰¹⁰ Vgl. Nolte, H./Bergmann, R., 1998, S. 7f

¹⁰¹¹ Dabei sollten wiederum die Lebenszyklusphase, der Grad der Internationalisierung sowie unternehmensspezifische soziale, rechtliche und politische Aspekte berücksichtigt werden.

¹⁰¹² Vgl. Milliman, J. et al., 1991, S. 318ff. Dabei müssen jedoch ebenso die informalen Beziehungen berücksichtigt werden, die durch die Unternehmenskultur geprägt sind.

¹⁰¹³ Vgl. Lawler, III E.E., 1994, S. 3ff

¹⁰¹⁴ Vgl. Deutschmann, C., 1989, S. 380. Auch die Selbststrationalisierung des Führungssystems ist Kennzeichen prozessorientierter Führung.

¹⁰¹⁵ Vgl. Prahalad, C.K./Hamel, G., 1999, S. 52ff

- Die *strategische Ebene* entwickelt Handlungsspielräume zur unternehmensspezifischen Nutzung. Entscheidend ist hier die Langfristigkeit und der Bezug zu den (langfristigen) Erfolgspotenzialen
- Die *taktische Ebene* bezieht sich auf die Formulierung der grundlegenden Vorgaben für gruppenbezogene Aggregate (Arbeitnehmergruppen oder Stellenmehrheiten). Diese Ebene ist mittelfristig ausgerichtet
- Die *operative Ebene* ist durch die Umsetzung auf Mitarbeiter- bzw. Stellenebene gekennzeichnet. Diese Ebene beinhaltet die kurzfristige Umsetzung taktischer und strategischer Führungsmaßnahmen bzw. deren Kontrolle.¹⁰¹⁶

Wie können Führungsprozesse als Ressourcensteuerung auf allen drei Ebenen konkret gestaltet werden, um Potenzialentwicklung zu ermöglichen?

Bei den strategischen Gestaltungsfeldern besteht die grundsätzliche Führungsaufgabe in der Entwicklung von Möglichkeiten zum Aufbau, zum Erhalt und zur Nutzung firmenspezifischer Kompetenzen¹⁰¹⁷ sowie in der Monopolisierung der Kompetenznutzung über einen möglichst langen Zeitraum.¹⁰¹⁸ Weiter geht es um die Strukturierung komplexer sozialer Beziehungen, um Erfahrungen mit dem Erfolg von Führungsmaßnahmen und deren Einbettung in die Organisation und Kultur eines Unternehmens.¹⁰¹⁹ Dabei erfolgt die Entwicklung und Nutzung der Kompetenzen insbesondere durch die Bündelung von Führungsinstrumenten in den Funktionsbereichen Personalbeschaffung, -entwicklung und -einsatz. Die Bündelung oder der Einsatz von Managementinstrumenten sollte in einer Weise erfolgen, die Informations- und Imitationsbarrieren aufbauen und so spezifische (langfristige) Wettbewerbsvorteile sichern hilft. Zur Steuerung von Humanressourcen ergeben sich drei Aktivitätsbereiche, die der Grundidee des Ressourcenansatzes für das strategische Personalmanagement folgen:

1. Bindung durch firmenspezifische Gestaltung von Anreizen
2. Kultur- und Partizipationsorientierte Gestaltung der (Arbeits-)Organisation
3. Erzeugung und Gewinnung valider Personalinformationen.¹⁰²⁰

¹⁰¹⁶ Vgl. Ridder, H-G., et al., 2001, S. 90

¹⁰¹⁷ Vgl. hierzu die Ausführungen zur Begriffsklärung von Kompetenz und die Zusammenhänge zwischen Kompetenz und Potenzial in Kap. 2.3.3.

¹⁰¹⁸ Dabei gilt als Zielgröße die Monopolisierung der Kompetenznutzung über einen möglichst langen Zeitraum. Vgl. Ridder, H-G., et al., 2001, S. 90

¹⁰¹⁹ Vgl. Rüdiger, M./Vanini, S., 1998, S. 470

¹⁰²⁰ Vgl. Coff, R.W., 1997, S. 376

Zu 1. Wenn Träger firmenspezifischer Fertigkeiten und Kenntnisse oder sozialer Beziehungen ein Unternehmen verlassen, bedeutet das meist eine Einschränkung in der Funktionsfähigkeit und im Erfolgspotenzial.¹⁰²¹ Deshalb werden materielle Anreizsysteme entwickelt, welche die Mitarbeiter direkt an der Wertschöpfung des Unternehmens beteiligen. Die Basis hierfür bilden geeignete Leistungsmessungskonzepte für Individuen und Gruppen, um den Zusammenhang zwischen Leistungsziel, Leistungshandeln und Leistungserfolg transparent zu machen. Die materielle Gestaltung von Anreizsystemen wirkt wiederum auch auf die Komplexität der sozialen Beziehungen im Unternehmen sowie auf die kausale Mehrdeutigkeit über den Erfolg der eingesetzten Managementmaßnahmen.¹⁰²²

Doch auch nichtmaterielle Einflussfaktoren können die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter erhöhen und Abwanderungsneigungen reduzieren. Dazu gehört die Gestaltung des Tätigkeitsfeldes, der Arbeitsbeziehungen oder des Führungsverhaltens, wobei die subjektiven Präferenzen eines Mitarbeiters zu berücksichtigen sind. Die Entscheidung einer Abwanderung wird durch subjektinterne Vergleiche mit externen Beschäftigungsalternativen mitbestimmt und kann auf dieser Ebene beeinflusst werden. Entsprechendes Führungshandeln - gekennzeichnet durch Schaffung größerer Entscheidungspartizipation, verstärkter Anerkennung von Leistung und Einbindung in das soziale Gefüge des Unternehmens kann zu erhöhter Arbeitszufriedenheit führen und die Attraktivität externer Alternativen absenken. Weiter kann die besondere Betonung psychischer und sozialer Folgekosten (Verlust von persönlichen Beziehungen und Arbeitskontakten im Unternehmen) oder die schwierige Übertragbarkeit von Qualifikationen auf andere Unternehmen dazu führen, die Verbleibensentscheidung positiv zu beeinflussen.¹⁰²³

Zu 2. Partizipative Vorgehensweisen bei der Gestaltung von Informationsstrukturen können Ungleichgewichte zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten beseitigen und so spezifisches Wissen (bspw. Produktionswissen) verfügbar machen. Der Einbezug von Informationsträgern, die nicht Mitglied in Entscheidungsgremien sind, kann die Qualität und Geschwindigkeit von Entscheidungen erhöhen. Gleichzeitig wird Unsicherheit abgebaut. Der Aufbau vernetzter Organisationsstrukturen führt zu einer verstärkten Ausprägung sozialer Netze und Beziehungsstrukturen und damit zu einer flexiblen Gestaltung des Rollen- und Aufgabengefüges. Soziale Komplexität wird erzeugt und durch die höhere soziale Interdependenz Abwanderungsgedanken re-

¹⁰²¹ Die Risiken einer Abwanderung sind umso größer, je eher das unternehmensspezifische Wissen auch in anderen Firmen zum Einsatz kommen kann.

¹⁰²² Vgl. Ridder, H.G. et al., 2001, S. 92

¹⁰²³ Vgl. Ridder, H-G., 2001, S. 92f

duziert. Was die Organisationskultur betrifft, so kann durch eine informelle Steuerung subjektiv wahrgenommene externe Fremdkontrolle verringert werden.¹⁰²⁴

Zu 3. Grundlage für die Identifikation individueller Potenziale und die Steuerung des Leistungsverhaltens bilden valide Personalinformationen. Sie dienen dazu, die Leistungseigenschaften bzw. den vorhandenen oder zukünftig zu entwickelnden Qualifikationsbestand/-bedarf realistisch einzuschätzen und so strategische Aktivitäten erfolgreich umzusetzen. Daher ist es wichtig, Konzepte und Methoden einzuführen, die von den Mitarbeitern akzeptiert werden. Dazu zählen bspw. Leistungs- oder Potenzialbeurteilungen, in denen die Beurteilung nicht nur durch einen einzigen Vorgesetzten oder top-down stattfindet, sondern auch Informationen durch (gleichgestellte) Kollegen oder Untergebene verwendet werden oder sogar von externen Geschäftspartnern durchgeführt werden. Ein anderer Ansatz der Gewinnung valider Personalinformationen liegt in der Rekrutierung bzw. der richtigen Einschätzung der unternehmensspezifischen Eignung von Qualifikationsträgern. Je exakter die Qualifikationen (Potenziale) von Personen (extern oder intern) bestimmt bzw. prognostiziert werden können, umso besser können die Humanressourcen genutzt bzw. deren Potenziale entfaltet oder weiterentwickelt werden.¹⁰²⁵ Da eine solche Urteilsbildung kurzfristig nur schwer erfolgen kann, bauen Unternehmen sog. „slack“ auf, um sich einerseits vom Arbeitsmarkt unabhängiger zu machen und andererseits durch Beobachtungen im Zeitvergleich die geeigneten Potenziale zu entdecken bzw. weiterzuentwickeln.¹⁰²⁶

Die taktischen Bereiche ressourcenorientierter Führung erstrecken sich auf die grundlegenden Vorgaben einer Führungsgestaltung in struktureller und interaktionaler Sicht. Insbesondere zählt hierzu ein hohes Maß an Beteiligung im Arbeitsprozess, wie z.B. Mitbestimmung, dezentrale Organisationsstrukturen oder auch erweiterte Tätigkeitsspielräume, erhöhte Entscheidungsbefugnisse und Anreiz-/Karrieresysteme.¹⁰²⁷ Durch ihre Umsetzung im Führungsprozess können humane und soziale Leistungspotenziale neu erschaffen bzw. entfaltet werden. Zur Entwicklung personaler Ressourcen dienen als Führungskonzepte in diesem Zusammenhang Selbstmanagement, Selbstregulation und Selbstführung. Alle drei Fälle erfolgen durch eine Art „indirekte“ Führung ohne direkte Fremdbestimmung bzw. Kontrolle durch die Führungskraft. Selbstmanagement bedeutet die Schaffung günstiger individueller oder gruppenbezogener

¹⁰²⁴ Außerdem wird die Neigung zur Abwanderung durch eine erfolgreiche und schnelle Anpassung an die Kultur eines Unternehmens verringert und die Bereitschaft zur Umgewöhnung auf eine neue (fremde) Organisationskultur reduziert.

¹⁰²⁵ Vgl. Ridder, H.-G. et al., 2001, S. 94

¹⁰²⁶ Siehe hierzu die Ausführungen zu „organizational slack“ in Kap. 4.3.1.

¹⁰²⁷ Vgl. Staehle, W.H., 1991, S. 320ff, der die ökonomische Notwendigkeit dieser Aspekte, früher als Humanisierung der Arbeit belächelt, herausstellt.

Handlungsbedingungen durch offene Kommunikations- oder Informationsstrukturen.¹⁰²⁸ Selbstregulation beschreibt einen Prozess der Selbstwahrnehmung oder Selbstbewertung der eigenen Handlungsergebnisse mit dem Ziel, ein Gefühl von Selbstwirksamkeit zu erreichen und damit die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen. Selbstführung betrifft den Prozess des Rückgangs von Fremdkontrolle bei zunehmender Eigenkontrolle.

Die Führungsaufgabe besteht zum einen darin, die Mitarbeiter zu motivieren, sich selbst zu führen, wobei die Ausrichtung des Handelns auf die Leistungsziele gewährleistet bleiben muss. Zum anderen sollte die Führungskraft Problemlösungs- und Handlungskompetenzen vermitteln, damit Herausforderungen selbständig bewältigt und eine Identifikation grundsätzlicher Managementprobleme eigenständig von den Mitarbeitern erfolgen kann.¹⁰²⁹ Insbesondere individuelle Handlungsstrategien gelten als Gestaltungsbereiche zur Beeinflussung von Mitarbeitern durch Vorgesetzte. Hierzu zählen u.a. die Kontextgestaltung der Aufgabenerledigung, so dass die intrinsische Motivation erhöht wird oder die Arbeitsprozessgestaltung mit abnehmender Aufgabenschwierigkeit, so dass subjektiver Kompetenzaufbau und Erfolgszuversicht beim Mitarbeiter erlebt werden.¹⁰³⁰ Eine Weiterentwicklung des individuellen Selbstmanagements ist der Einsatz sich selbst befähigender Arbeitsgruppen. Sie steuern ihren Arbeitsprozess selbst, verfügen über Handlungsspielräume und kontrollieren ihre Ergebnisse in hohem Maße selbst. Weiter haben sie ein hohes internes Kompetenzbewusstsein und eine Erfolgszuversicht in ihr Tun. Ihr Erfolg ist abhängig vom individuellen Selbstmanagement, da dies die Basis für funktionierende Teams darstellt. Solche Arbeitsgruppen sind überdurchschnittlich erfolgreich und zufrieden; offensichtlich verändert ihr Einsatz die bisherigen Vorgesetztenaufgaben erheblich.¹⁰³¹

In ähnlicher Richtung werden die „verteilte Führung“ und die Führung „von unten“ als taktische Gestaltungsfelder diskutiert. Dabei wird unter verteilter Führung zum einen die umfangreiche und komplexe Delegation von Aufgaben auf mehrere Mitarbeiter bei gleichzeitiger Realisierung verstanden. Zum anderen bedeutet verteilte Führung die Verteilung von Führungsrollen anhand idiosynkratisch geprägter Einstellungs- und Handlungsmuster auf die Vorgesetzten mit dem Ziel einer optimalen Ergänzung („Co-Leadership“) bzw. die Verteilung von Führungsaufgaben auf das gesamte Team („Peer-Leadership“).¹⁰³²

¹⁰²⁸ Vgl. Wunderer, R., 1993a, S. 255f

¹⁰²⁹ Vgl. Corsten, M./Lempert, W., 1996, S. 75ff

¹⁰³⁰ Vgl. Williams, S., 1997, S. 141f. Hier findet sich u.a. auch die Handlungsstrategie der mentalen Stimulation („mental stimulation“), wobei durch mentale Techniken die inneren Werte und Vorstellungen beeinflusst werden mit dem Ziel, innere Zuversicht zu erzeugen oder diese zu erhöhen.

¹⁰³¹ Vgl. Kirkman, B.L./Rosen, B., 1999, S. 60ff

¹⁰³² Vgl. Ridder, H-G. et al., 2001, S. 100. Das Peer-Leadership geht jedoch sehr weit über die traditionelle Vorgesetztenfunktion hinaus. Es bestehen wechselseitige Abhängigkeiten durch die betriebliche Arbeitsteilung und jeder Mitarbeiter ist mit seiner eigenen Tätigkeit in ein Beurteilungs- und Meinungsspektrum der anderen

Ein weiteres taktisches Gestaltungsfeld liegt im Ansatz der Mitunternehmerschaft und des Intrapreneurships. Kernziel ist die Erzeugung unternehmerischen Denkens und Handelns auf allen Ebenen, um so das Unternehmen wettbewerbsfähig zu halten und seine Existenz zu sichern. Hierzu werden unternehmensintern organisatorische Klein-Bereiche („Mini-Unternehmen“) gebildet, die es eigenständig zu bewirtschaften gilt. Führung nach dem Prinzip des Intrapreneurships bzw. der Mitunternehmerschaft bezieht sich auf das Zur-Verfügung-Stellen von Informationen für alle Mitarbeiter und damit auf die Reduktion der eigenen Informationsmacht. Erst durch detaillierte Informationen können Mitarbeiter Sachlagen richtig einschätzen und so unternehmerisch handeln. Weiter bedeutet Führung in diesem Zusammenhang die Ausübung kooperativer Delegation, die verstärkte Ermöglichung von Selbstmanagement, Abstimmung statt Bürokratie und Hierarchie (d.h. Aufbau dezentraler Organisationsstrukturen), die Förderung günstiger Handlungskontexte zur Erhöhung der Motivation und Erfolgszuversicht, die Gestaltung und den Aufbau einer auf die Umsetzung des mitunternehmerischen Handelns gerichteten Qualifikationsstruktur und die Entwicklung unternehmerischer Kompetenzen.¹⁰³³

Kritisch wird das mitunternehmerische Handeln unter dem Gesichtspunkt gesteigerter Ansprüche an die zeitliche Verfügbarkeit, des psychischen Drucks aufgrund gesteigerter Verantwortung, unsicherer Karriereperspektiven oder der Entwurzelung von sich selbst (aufgrund der Erzeugung von Überidentität unter Aufgabe der eigenen Identität) gesehen.¹⁰³⁴

Führungskonzepte auf operativer Ebene wollen die auf der taktischen Ebene entwickelten Führungsinstrumente konkret nutzbar machen. Sie stellen den Vorgesetzten mit seinen Orientierungen und Verhaltensweisen in den Mittelpunkt und setzen so bei einem veränderten Führungsverständnis des Vorgesetzten an. Dieses ist durch partizipative Führungshandlungen gekennzeichnet.¹⁰³⁵ Derartige Führungskonzepte betreffen insbesondere die positive Beeinflussung individueller Handlungskompetenzen, sozialer Beziehungen und des Engagements des Mitarbeiters. Dabei bedeutet Führung die Entwicklung von Fähigkeiten zur Stärkung selbständigen Handelns, die Intensivierung mentaler Orientierungen sowie den Ausbau der Identifikationsbereitschaft mit dem Unternehmen und den eigenen Aufgaben und der Erzeugung von *Commitment*.¹⁰³⁶

Mitarbeiter eingebunden. So kann durch Fremdeinschätzung und Kollegenurteile das eigene Leistungsverhalten rückgekoppelt werden und sich positiv auf die Leistungsqualität auswirken. Vgl. Türk, K., 1981, S. 51f

¹⁰³³ Vgl. Wunderer, R., 1999, S. 108ff

¹⁰³⁴ Vgl. Faust, M. et al., 2000, S. 37

¹⁰³⁵ Vgl. Ridder, H-G. et al., 2001, S. 101

¹⁰³⁶ Vgl. Ulrich, D., 1997, S. 7ff und die Ausführungen zum Commitment im weiteren Verlauf dieses Kapitels.

Operativ findet Führung zum einen durch die Anwendung partizipativer Führungsinstrumente statt (bspw. die Rekrutierung von Mitarbeitern, die über die o.g. Fähigkeiten bereits verfügen oder bestimmte Personal- und Karriereentwicklungen). Zum anderen aber auch durch das Schaffen von Arbeitssituationen und organisatorischen Rahmenbedingungen, die Partizipation erlauben. So kann Identifikation erzeugt werden. Dazu gehören ein dialogorientiertes Informationsmanagement, das durch Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen mit den sich daraus ergebenden Karriereentwicklungsmaßnahmen gekennzeichnet ist oder die partizipative Ausgestaltung materieller und immaterieller Anreize. Diese Ansätze sind mit dem Ziel der Steigerung der Mitarbeiteridentifikation in sinnvoller Ergänzung führungs-technisch anzuwenden.¹⁰³⁷ Aus empirischen Studien geht hervor, dass innovative Führungsinstrumente dann besonderes gute Akzeptanz erfahren, wenn sie durch wichtige Bezugsgruppen im Unternehmen eingefordert werden und wenn sie – paradoxerweise – stabile und mechanistische Organisations- und Arbeitsstrukturen aufweisen. Eine gewisse organisatorische Formalisierung und Strukturierung erscheint also notwendig, um Innovationen zu erproben.¹⁰³⁸

Neben den strategischen, taktischen und operativen Gestaltungsfeldern ressourcenorientierter Führung ist ein weitere Führungsaufgabe besonderes wichtig, um die Leistungsbereitschaft (und Bindung) zu stimulieren und auf dauerhaft hohem Niveau zu sichern: die *Mitarbeiterintegration*. Sie dient dazu, den unternehmerischen Wandel erfolgreich zu bewältigen, da veränderte Handlungsspielräume, Tätigkeitseinhalte und soziale Beziehungen sich auf den Grad der Bindung von Mitarbeitern nachhaltig auswirken.¹⁰³⁹

Gestaltungsfelder der Mitarbeiterintegration finden sich auf den Ebenen der Mitarbeitergewinnung, der Gestaltung der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, der Regulierung von Zugehörigkeit (Commitment und Leistungsentscheidung) einschließlich der Karriereentwicklungen und der Beeinflussung von Einstellungen und Verhaltensweisen.¹⁰⁴⁰ Die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen sind zum einen rechtlich zu klären. Mit einer geeigneten Gestaltung der Inhalte des Arbeitsvertrags kann grundsätzlich eine rechtliche Steuerung der Mitarbeiterintegration einhergehen. Je nach Unternehmensziel können so unterschiedliche Flexibilitätspo-

¹⁰³⁷ Vgl. Ridder, H-G. et al., 2001, S. 102

¹⁰³⁸ Vgl. die Studien von Tannenbaum, S.I./Dupuree-Bruno, L.M., 1994, S. 171ff. Die kontra-intuitiv wirkenden organisatorischen Grundmuster könnten egalisiert werden, wenn man sie in Bezug zum Grad der Selbststeuerungsfähigkeit der jeweiligen Mitarbeiter(oder -gruppen) konfiguriert.

¹⁰³⁹ Vgl. Türk, K., 1981, S. 37, der die Freiwilligkeit von Folge- und Leistungsentscheidungen als entscheidend für die Verbleibenswilligkeit von Mitarbeitern herausstellt.

¹⁰⁴⁰ Vgl. Ridder, H-G. et al., 2001, S. 105

tenziale bzgl. Quantität und Dauer der Arbeitsverhältnisse erzeugt werden.¹⁰⁴¹ Zum anderen sind die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen aus ihrer kollektivvertraglichen Sicht für die Mitarbeiterintegration zu beurteilen.¹⁰⁴² Sie stecken den Rahmen für einzelbetriebliches Handeln ab und geben Spielräume für die Ausgestaltung der Partizipationspolitik und des -verhaltens.¹⁰⁴³ Auf betrieblicher Ebene existieren der Aufbau und die Pflege kooperativer Arbeitsbeziehungen zur Erhöhung der Mitarbeiterintegration auf Mitbestimmungsebene. Ein Unternehmen kann versuchen, über ein entsprechend gestaltetes Informationsmanagement die strategischen Ziele und Visionen des Unternehmens der Akzeptanz von Mitarbeitern und anderen Interessengruppen zuzuführen und so eine Interessenintegration von Arbeit und Kapital erreichen. Weiter kann das Unternehmen auch die Aktivitäten der Mitbestimmungsorgane lenken und so ihren Einfluss begrenzen. Beide Formen dienen einer erhöhten Mitarbeiterintegration.¹⁰⁴⁴ Arbeitsverträge bergen Chancen und Risiken für Unternehmen und Mitarbeiter. Das Streben nach einer fairen Verteilung dieser Chancen und Risiken wird durch Wahlfreiheit zugunsten unterschiedlicher vertraglicher Arrangements erzeugt. So geschaffene Flexibilitätsvorteile dienen dazu, die Objektivität der vertraglichen Rechte und Pflichten zu erhöhen und hohe Kosten für die Steuerung einer schwindenden Mitarbeiterintegration zu vermeiden.¹⁰⁴⁵ Grundsätzlich wirken solche Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen positiv auf die Mitarbeiterintegration, die sich in einem langfristig aufgebauten Kooperationsklima befinden und die Art und Umfang der Mitwirkungsmöglichkeiten auf Arbeitnehmerseite klar abgrenzen und kommunizieren.¹⁰⁴⁶

Die Einstellungs- und Verhaltensebene der Mitarbeiterintegration setzt bei der Bereitschaft des Mitarbeiters an, seine individuellen Leistungen an den Unternehmenszielen

auszurichten. Dabei wird von einer engen Verbindung zwischen Arbeits- und Führungssituation ausgegangen mit sich daraus ergebenden Einstellungen, Empfindungen und Handlungen der Arbeitnehmer.¹⁰⁴⁷ Im Gegensatz zur formalen (rechtlichen) Gestaltung des Arbeitsvertrages ist hier der informelle (psychologische) Kontrakt angesprochen mit seinen wechselseitigen indivi-

¹⁰⁴¹ Längerfristig können durch Verbandsarbeit und Lobbying Interessen durchgesetzt und auf politische Entscheidungsprozesse in Unternehmenssinn Einfluss genommen werden, was wiederum einen erweiterten Spielraum für die Mitarbeiterintegration bedeuten kann. Vgl. Harges, H-D./Grünzinger, P., 1993, S. 60ff

¹⁰⁴² Diese Ebene wird auch als Industrial-Relations-Ebene bezeichnet.

¹⁰⁴³ Nidenhoff, H.U., 2000, S. 15

¹⁰⁴⁴ Vgl. Harges, H-D./Grünzinger, P., 1993, S. 104

¹⁰⁴⁵ Vgl. Ridder, H-G. et al., 2001, S. 107. Zumeist sind die Chancen-Risiko-Profile zu Lasten des Arbeitnehmers ausgerichtet, da er nur über begrenzte Alternativen verfügt. Falls jedoch eine hohe Nachfrage bestimmter Qualifikationen am Arbeitsmarkt vorherrscht, könnte auch eine (zumeist temporäre) Ressourcenabhängigkeit auf Seiten der Unternehmen entstehen. Dies könnte wiederum zu einer für den Mitarbeiter positiven Vertragsgestaltung führen und damit seine Integration erhöhen. Vgl. Purcell, J., 1999, S. 241f

¹⁰⁴⁶ Dabei ist offensichtlich, dass das Verhalten der Mitarbeiter in dieser Weise gesichert werden muss.

¹⁰⁴⁷ Vgl. Ridder, H-G. et al., 2001, S. 110

duellen und sozialen Erwartungen oder impliziten Normen und Regeln bezüglich des Arbeitsverhältnisses.¹⁰⁴⁸ Mitarbeiterintegration kann dann gelingen, wenn ein Gleichgewicht zwischen den subjektiv bewerteten Anreizen für den Mitarbeiter und seinen Leistungsbeiträgen für das Unternehmen entsteht. Dabei sind die Anreize für den Mitarbeiter verschiedener Natur und subjektiv unterschiedlich zu interpretieren. Sie reichen von finanziellen und psychologischen Aspekten über inhaltlich herausfordernde Tätigkeiten bis hin zu Karriereperspektiven. Der Mitarbeiter quittiert das Vorhandensein solcher Anreize wiederum mit einer hohen Leistungs- und Konsensbereitschaft sowie mit der Einhaltung der gegebenen Normen und Regeln.

Ein so entstehendes positives psycho-soziales Grundverhältnis bedeutet Mitarbeiterintegration. Es lässt ein Höchstmaß an individueller Folgebereitschaft, Motivation und Leistung entstehen, wenn die Inhalte des impliziten Vertrages ausreichend erfüllt werden. Dabei spielen die Integration der Unternehmensziele mit den individuellen Zielen, die Identifikation mit Arbeit, Aufgaben und Unternehmen sowie das Commitment der Mitarbeiter eine zentrale Rolle.¹⁰⁴⁹

Das *Commitment* beschreibt die Selbstverpflichtung eines Mitarbeiters auf die Ziele des Unternehmens, d.h. eine grundlegende Handlungsbereitschaft, sich zielentsprechend zu verhalten. Dabei wird keine konkrete Einzelhandlung, sondern richtunggebende Handlungstendenzen und ihre Begleitumstände betrachtet. Commitment ist eine Einstellung des Mitarbeiters, die sich aus seinen Überzeugungen heraus ergibt, dem Unternehmen zugehören zu wollen, die die Akzeptanz von Zielen und Werten des Unternehmens voraussetzt und sich in seiner Bereitschaft niederschlägt, sich intensiv um die Erreichung dieser Ziele zu bemühen.¹⁰⁵⁰ Ein hohes Commitment verstärkt die Bereitschaft zu selbstgesteuertem Handeln, erhöht die soziale Integration und verbessert indirekt die unternehmerische Anpassungsfähigkeit. Alle diese Faktoren erhöhen die Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen und wirken positiv auf individuelle Kooperations- und Handlungsbereitschaften. Vor diesem Hintergrund übernimmt Commitment eine Art Koordinationsfunktion und wird zur (kostengünstigen) Voraussetzung ressourcenorientierter Führung.¹⁰⁵¹ „Selbstmanagement und Selbstabstimmung in Gruppen und die Führung nach dem Grundsatz der Mitunternehmerschaft setzen auf die hohe Übereinstimmung personaler und organisationaler Ziele, da so individuelles Handeln und unternehmerische Zielsetzungen „quasi-automatisch“ koordiniert werden und sich gleichzeitig der Umfang an Fremdkontrolle verringert.“¹⁰⁵² Kritisch betrachtet wird Commitment dann, wenn es in unternehmerische Überanpas-

¹⁰⁴⁸ Schanz, G., 1993, S. 78

¹⁰⁴⁹ Vgl. Wunderer, R./Mittmann, J., 1995, S. 12

¹⁰⁵⁰ Vgl. Weinert, A.B., 1998, S. 134ff

¹⁰⁵¹ Vgl. Röhl, D., 1996, S. 313ff

¹⁰⁵² Ridder, H-G. et al., 2001, S. 112f

sung mit den Folgen von Inflexibilität und Starrheit aufgrund des Festhaltens an bestehenden Zielen und Prämissen aufgrund von Überidentifikation mündet. Deshalb wird gefordert, Commitment flexibel zu halten. Nur so können Bindungsdauern steuerbar gehalten, Entscheidungen im Bereich der Revision möglich bleiben und damit Wandel bewältigt werden.¹⁰⁵³

Vergleichbar mit der strategischen, taktischen und operativen Gestaltung von Führung lassen sich auch beim Commitment drei Gestaltungsebenen für die Mitarbeiterintegration unterscheiden. Auf strategischer Ebene liegt der Fokus auf der Berücksichtigung der individuellen Ziele und Eigenschaften eines Arbeitnehmers als Ergebnis seiner Arbeitsleistungen. Potenzialorientierte Führung kann diese Leistungen ermitteln und die Voraussetzung für eine erhöhte Mitarbeiterintegration schaffen. Commitment drückt hier eine Selbstverpflichtung zur freiwilligen Handlungsausübung auf bestimmte (gerechtfertigte) Ziele aus, die nicht erzwungen werden kann. Es kann als Koordinations- und Steuerungspotenz aufgefassen werden, die für das Selbstmanagement und die Selbstabstimmung in Gruppen benutzt werden kann.¹⁰⁵⁴ Ansatzpunkte für Führung ergeben sich auch hier nicht bei der Einflussnahme auf konkrete Einzelhandlungen, sondern beim Aufbau grundlegender mentaler Orientierungen, die individuelle Einzelhandlungen koordinieren und organisieren. Es geht also um das Festlegen bestimmter Kontexte, die Commitment begünstigen.

Auf taktischer Ebene wirkt sich eine Vergrößerung von Entscheidungs- und Kontrollspielräumen positiv auf ein erhöhtes Commitment aus. Grund hierfür ist die größere Partizipation (besser noch: Einvernehmlichkeit) bei der Festlegung von Arbeits- und Leistungszielen und die erhöhte Autonomie bei der Umsetzung dieser Ziele. Operativ kann dies durch die Rücknahme von Fremdorganisation durch Vorgesetzte geschehen und sich folglich in einem ergebniskontrollierenden (statt prozesskontrollierenden) Führungsverhalten niederschlagen.¹⁰⁵⁵

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass Führung und Mitarbeiterintegration Kernaufgaben unternehmerischer Ressourcensteuerung sind. Sie dienen dazu, die Leistungs- und Folgebereitschaft der Mitarbeiter zu sichern. Führung passiert dabei auf strategischer, taktischer und operativer Ebene. Aus strategischer Sicht können betriebspezifische Kompetenzen als langfristige Erfolgspotenziale aufgebaut und gesichert werden, indem materielle und immaterielle Anreize so gestaltet werden, dass ein Fließgleichgewicht zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterzielen entsteht. Partizipationschancen und erweiterte Handlungsspielräume lassen interne flexible Netzwerke entstehen und können so unbürokratisches Handeln fern von Hierarchien ermögli-

¹⁰⁵³ Vgl. Mathieu, J.E./Zajac, D.M., 1990, S. 171ff

¹⁰⁵⁴ Vgl. Steinle, C. et al., 1999, S. 4ff

¹⁰⁵⁵ Vgl. Ridder, H-G. et al., 2001, S. 114f

chen. Dabei werden unternehmerisches Denken und Eigeninitiative vom Mitarbeiter ebenso gefordert wie ein verstärktes Selbstmanagement.¹⁰⁵⁶ Operativ lässt sich dies mit einem Führungsverständnis umsetzen, das nicht in konkrete Einzelhandlungen der Mitarbeiter eingreift, sondern eine Erhöhung der generellen Handlungsfähigkeit anstrebt. Hierbei spielt die Mitarbeiterintegration eine zentrale Rolle. Es geht primär um die faire Ausgestaltung des psychologischen (impliziten) Arbeitsvertrages, d.h. der wechselseitigen Ansprüche von Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Nur so können Leistungssteigerungen, erhöhtes Engagement und Mitarbeiterbindung sowie die unternehmensspezifischen Kompetenzen (Potenziale) erhalten, genutzt und weiterentwickelt werden.¹⁰⁵⁷ Ein wichtiges Element der Ausgestaltung dieses Vertrages ist das Ausmaß an Selbstverpflichtung. Eine Steigerung des Commitments ist Voraussetzung dafür, dass ressourcenorientierte Führungskonzeptionen überhaupt stattfinden können. Dabei können u.a. durch eine Erhöhung der Handlungsspielräume eigenständiges Arbeitshandeln der Mitarbeiter gefördert und im Ergebnis eine hohe Identifikation mit den unternehmerischen Zielen erreicht werden. Um die Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit von Unternehmen dauerhaft zu sichern, sollte Commitment flexibel ausgelegt sein.

4.3.3 Wissensmanagement als Konzept organisationaler Lernfähigkeit

Damit aus vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen neue Produkte und Dienstleistungen entstehen und so Wettbewerbsvorteile von Unternehmen entstehen, muss die Fähigkeit zu Lernen im Unternehmen entwickelt werden. Sie gilt als kritische Größe für den Anpassungserfolg eines Unternehmens.¹⁰⁵⁸ Mitarbeiter und Führungskräfte müssen in die Lage gebracht werden, die geltenden strategischen Zielgrößen des Unternehmens kritisch zu prüfen und neue Orientierungen zum Ausdruck zu bringen, damit sie ihr zukünftiges Arbeitsverhalten anpassen können. Eine Organisation kann sich nur verändern, wenn alle Mitarbeiter ihre Kenntnisse und Erfahrungen einbringen. Das individuelle Lern- und Entwicklungspotenzial ist daher ein wichtiger Grundbaustein für organisationale Lernfähigkeit und kann – als Verknüpfung in organisationalen Lernprozessen – organisatorische Veränderungen bewältigen.¹⁰⁵⁹ Aus unternehmensstrategischer Sicht ist der Prozess organisationalen Wandels Grundlage für die Entwicklung unternehmerischer Kernkompetenzen. Den Annahmen des Resource-Based View folgend sind insbe-

¹⁰⁵⁶ Vgl. Ridder, H-G. et al., 2001, S. 115

¹⁰⁵⁷ Vgl. Ridder, H-G. et al., 2001, S. 115

¹⁰⁵⁸ Vgl. Kap. 4.2.2.

¹⁰⁵⁹ Es wird davon ausgegangen, dass individuelle Denk- und Handlungsmodelle implizites (d.h. von außen nicht beobachtbares) Ressourcenpotenzial darstellen, das schwer imitierbar ist und deshalb entscheidend für den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen. Vgl. Grant, R.M., 1997, S. 450

sondere solche Kompetenzen erfolgspotenzialgenerierend, die auf spezifischen Ressourcenbündeln eines Unternehmens beruhen.¹⁰⁶⁰

Die Bedeutung organisationaler Lernprozesse für die Kernkompetenzentwicklung wirft die Frage auf, welche Instrumente und Methoden geeignet sind, die Human- und Organisationsressourcen zur Entwicklung neuer Kernkompetenzen in unternehmensspezifischer Weise zu entfalten und zu nutzen und damit den Anpassungsprozess zur Bewältigung des Wandels zu steuern. Leitend ist hier der Begriff des Wissensmanagements. Das Wissensmanagement bietet die Möglichkeit, organisatorisches Lern- und Entwicklungspotenzial umfassend zu erschließen und liefert damit die Basis für die Entwicklung neuer organisationaler Fähigkeiten.¹⁰⁶¹

Es sind insbesondere drei Grundprozesse des Wissensmanagements, die als zentrale Gestaltungsfelder gelten:¹⁰⁶²

1. Die *Wissensentwicklung* (welches Wissen welcher Mitarbeiter in welchen Kernprozessen soll entwickelt werden?)
2. Der *Wissenstransfer* (das Wissen welcher Personen wird zum Aufbau von Kernkompetenzen übertragen bzw. neu gebündelt?)
3. Die *Wissensanwendung* (welches Wissen wird erschlossen und damit verfügbar gemacht?)¹⁰⁶³

Zu 1. Der Prozess der *Wissensentwicklung* hat zum Ziel, Potenziale unternehmerischer Wissensressourcen zu identifizieren und zu firmenspezifischen Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Durch personalstrategische Gestaltungsmaßnahmen soll die Entwicklung intern noch nicht verfügbarer oder auch extern noch nicht existierender organisationaler Fähigkeiten (z.B. neue Produkte oder leistungsfähigere Prozesse) erreicht werden.¹⁰⁶⁴ Der Prozess der Ideenentwicklung und -nutzung ist deshalb zu untersuchen, weil in Unternehmen zwar strategisch relevante Informationen vorhanden sind, diese aber oftmals nicht zusammengeführt und entsprechend ge-

¹⁰⁶⁰ Vgl. Lepak, D.P./Snell, S.A., 1999, S. 3ff

¹⁰⁶¹ Vgl. Nonaka, I., 1992, S. 95f. Nicht nur die Erweiterung und Entwicklung neuer Lernfähigkeiten, sondern auch die Grenzen der Lernfähigkeiten können durch organisationales Lernen entstehen. Dies geschieht dann, wenn Mitarbeiter aufgrund von Erwartungen und unternehmensspezifischer Erfahrungen in eine strategische Überanpassung geraten und die Erwartungen zur „Zwangsjacke“ werden. Vgl. Ridder, H-G. et al., 2001, S. 124

¹⁰⁶² Die konzeptionellen Bausteine zum Verständnis organisationaler (und individueller) Lernfähigkeit werden hier nicht explizit aufgegriffen, da der Schwerpunkt dieses Kapitels auf den konkreten Gestaltungsfeldern des Wissensmanagements liegt. In Kap. 4.2.2. wurde auf diesen Aspekt bereits näher eingegangen. Vgl. zur Erklärung individueller Lern- und Entwicklungspotenziale die Beiträge zu Lerntheorien von Holzkamp, K., 1995, S. 39ff oder Zimbardo, Ph.G., 1992, S. 230ff sowie zu organisationalen Lernprozessen Argyris, C./Schön, D.A., 1996, 1999

¹⁰⁶³ Vgl. Ridder, H-G. et al., 2001, S. 124

¹⁰⁶⁴ Vgl. Snell, S.A. et al., 1996, S. 70ff

nutzt werden können. Hierzu sind ein effizienter Umgang mit den verfügbaren Informationen sowie Kenntnisse in Kreativitäts- und Problemlösungstechniken erforderlich. Der unternehmensinterne Aufbau dieser (individuellen) Fähigkeiten wird zur zentralen Daueraufgabe eines Unternehmens und stellt eine zwingende personelle Basis für erfolgreiche Investitionen in die Entwicklung organisationaler Fähigkeiten dar.¹⁰⁶⁵

Ein wichtiges Hilfsmittel der Wissensentwicklung ist die Einrichtung einer technologischen Informationsstruktur. Sie dient dem organisationsweiten Austausch und Zugriff von Daten wie z.B. der Suche nach allgemeinen Kenntnissen und Fertigkeiten der Mitarbeiter oder spezifischen Fähigkeiten zur Bewältigung konkreter Aufgaben. Methodisch können diese Informationen durch individuelle „Wissens- oder Kompetenzkarten“ aufbereitet werden. Sie enthalten Informationen über die Wissensbestände und -struktur eines jeden Organisationsmitglieds (z.B. spezifische Projekterfahrung), über dessen Kommunikationsstruktur (wer hat mit wem bereits zusammengearbeitet) und über konkrete Lösungstechniken bestimmter Problemstellungen.¹⁰⁶⁶ Voraussetzung für den Einsatz einer derartigen Wissensbasis ist die Analyse der Prozesse, Leistungen und Potenziale (Kompetenzen) im Unternehmen.¹⁰⁶⁷

Für eine optimale Wissensentwicklung ist die Gestaltung einer innovationsfreundlichen Organisationsstruktur eine weitere wichtige Aufgabe des Personalmanagements. Hierzu gehören das Schaffen von Entscheidungsspielräumen sowie die Bereitstellung von Personalkapazitäten, die losgelöst von der alltäglichen Arbeitsroutine Innovationen erproben und Kreativität entfalten können. Die Einbeziehung von Mitarbeiter(gruppen) verschiedenster Abteilungen und komplementärster Wissensbestände gilt dabei als wesentlich für die Entwicklung neuer Problemlösungen.¹⁰⁶⁸ Konkret bedeutet dies bspw. die Einrichtung von *Best Practice Teams* (dauerhafter Einsatz als Funktionsträger unterschiedlicher Organisatoeinheiten), *Knowledge and Practice Networks* (etablierte, stabile Kooperationsbeziehungen zum Austausch von Kenntnissen und Erfahrungen) oder *Internal Assessment and Audit Teams* (Setzen von Standards für die unternehmensspezifischen Qualitätsansprüche zur Identifikation von Kernkompetenzen).¹⁰⁶⁹

¹⁰⁶⁵ Vgl. Probst, G.J./Eppler, M.J., 1998, S. 150

¹⁰⁶⁶ Vgl. Probst, G.J. et al., 1999, S. 109f. Die Mitarbeiter dokumentieren in diesem System ihre positiven und negativen Erfahrungen eines realisierten Projektes und ermöglichen so eine Kodifikation von Wissensbeständen sowie eine optimale Steuerung des Zugriffs auf diese Wissensressourcen.

¹⁰⁶⁷ Meist werden in Unternehmen Tests oder Fragebögen eingesetzt, um die relevanten Wissensträger und -bestände zu erfassen. Problematisch hierbei ist die kontinuierliche Aktualisierung des Datenbestandes. Vgl. March, J.G., 1991, S. 73

¹⁰⁶⁸ Vgl. Probst, G.J. et al., 1999, S. 193 und die Ausführungen zum Ideenmanagement als Gestaltungsziel für die Wissensentwicklung.

¹⁰⁶⁹ Vgl. Ridder, H-G. et al., 2001, S. 163

Insbesondere der Aufbau von „knowledge groups“ ermöglicht das Aufbrechen defensiven Verhaltens bei Routinetätigkeiten oder beim Treffen von Entscheidungen. Ihre Funktion besteht in der Kommunikation individuellen Erfahrungswissens auf Gruppenebene und der Reflexion bisher erprobter Handlungsziele und Vorgehensweisen. Auf der Basis kooperativer Verständigungsprozesse können innovative Problemlösungstechniken angewandt, zukünftige Verhaltensweisen in bestimmten Situationen neu bestimmt und damit Kernkompetenzen entwickelt werden. Kritisch ist die Einrichtung von Strukturen zur Wissensentwicklung unter dem Aspekt des Aufdeckens von Entwicklungs- oder Leistungsdefiziten zu betrachten. Individuelle Qualifikationsprofile, die jedermann zugänglich sind, zeigen neben Stärken auch Schwächen von Mitarbeitern und können damit Karriereentwicklungen nicht nur fördern, sondern ebenso auch behindern. Weiter gibt der Zugriff auf Kommunikationsnetzwerke Aufschluss über das informelle Beziehungsgefüge eines Mitarbeiters, d.h. wie häufig welche Mitarbeiter zusammenarbeiten und ob diese Zusammenarbeit erfolgreich war. So können Positionen ebenso gestärkt wie geschwächt werden und sich Machtverhältnisse in Unternehmen rasch verschieben.¹⁰⁷⁰

Zu 2. Der Prozess des *Wissenstransfers* setzt beim Aufbau entsprechender technischer Infrastrukturen und dem Einsatz geeigneter organisatorischer Instrumente an mit dem Ziel einer effizienten und optimal verteilten Wissensmultiplikation. Eine innovative Wissensorganisation, die Wissensressourcen für viele Mitarbeiter und Aufgaben bereitstellt und die den Austausch von Kenntnissen und Erfahrungen zur Weiterentwicklung und Neuschaffung unternehmensspezifischer Kernprozesse organisiert, setzt zunächst auf individueller Ebene an.¹⁰⁷¹ Eine aufeinander abgestimmte Qualifizierung der Organisationsmitglieder sowie eine schnelle Verteilung neuer Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten kann durch die systematische Ausweitung des Teilnehmerkreises für Qualifizierungsmaßnahmen und die Etablierung als organisatorische Standardverfahren erreicht werden. Oftmals werden in Unternehmen neue Verfahrensweisen deshalb nicht akzeptiert, weil an Bewährtem festgehalten wird. Durch derartige unterstützende Gestaltungsaktivitäten seitens der Personalentwicklung können ein Versickern der Investitionen in das Humankapital verhindert und neue Kompetenzen im Unternehmen entwickelt werden.¹⁰⁷²

Neben der individuellen Ebene sind Maßnahmen auf organisatorischer Ebene anzuwenden, welche die Wissensverteilung im Unternehmen stützen. Sie setzen beim Konzept der „knowledge group“ an, stellen dieses Konzept der gemeinsamen Diskussion und Generierung neuer

¹⁰⁷⁰ Vgl. Ridder, H-G. et al., 2001, S. 164

¹⁰⁷¹ Vgl. Krogh, G.V./Köhne, M., 1998, S. 239

¹⁰⁷² Vgl. Szulanski, G., 1996, S. 31

Kenntnisse und Verfahrensweisen auf eine breite Mitarbeiterbasis und transformieren es in eine Art „knowledge rotation“. Voraussetzung hierfür ist, dass die Mitarbeiter bereit sind, ihr Wissen, ihre Kenntnisse und Fertigkeiten zu teilen.¹⁰⁷³

Die Wissensverteilung wird durch eine effiziente Anwendung technischer Infrastruktursysteme (Aufbau unternehmensweiter Datennetze oder computergestützte Gruppenarbeit) unterstützt. Die Technikanwendung verändert jedoch nicht nur die Zeit für die Datenübermittlung, sondern auch die sozialen Strukturen in Organisationen. Da Arbeits- und Entscheidungsverfahren nicht mehr an die Präsenz der beteiligten Mitarbeiter gebunden sind, verändern sich Prozesse der Gruppenbildung und eine mögliche Einflussnahme darauf. Dadurch ändert sich auch die Kommunikationsart und -form.¹⁰⁷⁴ Sachinhalte treten in den Vordergrund, Argumentation und Verständigung verlieren aufgrund der sozialen Anonymität an Verbindlichkeit und Kommunikations-„Kalküle“ der Zusammenarbeit zwischen beteiligten Kommunikationspartnern können auftreten.

Zu 3. Der Prozess der *Wissensanwendung* wird durch die Konzepte zur personenunabhängigen Sicherung von Informationen gestaltet. Dabei werden spezifische Kenntnisse von Mitarbeitern in konkrete Arbeitsleistungen transferiert oder durch die o.g. „knowledge rotation“ Informationen in unmittelbarer Nähe zum Arbeitskontext ausgetauscht.¹⁰⁷⁵ Dies betrifft zum einen die Kommunikationsprozesse, zum anderen aber auch die Organisation der Arbeit. Die Kommunikation zwischen den beteiligten Akteuren dient der Problemanalyse mit dem Ziel der Entwicklung geeigneter Gestaltungskonzepte, damit Ideen und Erfahrungen zu umgesetzten Normen und Verhaltensprinzipien werden. Die organisatorische Ausgestaltung betrifft die räumlich offene und flexible Anordnung von Arbeitsplätzen (virtuelle Büros) oder die Einrichtung von Kommunikationsräumen mit organisatorischen Hilfsmitteln (Präsentationsinstrumente od. Szenarioanalysen). Die Informationen unterliegen jedoch spezifischen Risiken. Diese können darin liegen, dass bspw. Systemfehler Datenbestände nicht wiederherstellen lassen, durch fehlerhaftes Abspeichern Daten falsch abgelegt werden und nicht mehr zugänglich sind oder auch durch die Fluktuation von Mitarbeitern, die an einem Projekt beteiligt sind.¹⁰⁷⁶

Es wird deutlich, dass die Entwicklung von Kernkompetenzen für die Dynamik der Unternehmensentwicklung entscheidend ist. Das Durchbrechen etablierten und bewährten Denkens ist

¹⁰⁷³ Die Veröffentlichung von Wissen wird oftmals auch als Bedrohung und Machtverlust wahrgenommen, so dass zur Kompensation Anreize für Mitarbeiter geschaffen werden müssen, dieses Risiko zu moderieren. Vgl. O'Dell, C./Grayson, C.J., 1998, S. 168

¹⁰⁷⁴ Vgl. Wagner, I., 1993, S. 123

¹⁰⁷⁵ Vgl. Probst, G.J. et al., 1999, S. 269

¹⁰⁷⁶ Vgl. Probst, G.J. et al., 1999, S. 315ff

nötig, um Strategieorientierungen neu zu entwickeln, auszuprobieren und im Unternehmen zu verankern. Hierzu sind organisatorische Neuerungen nötig. Die zentrale Herausforderung für organisatorische Innovationen ist die Fähigkeit und die Bereitschaft der Mitarbeiter, ihr gewohntes Denken zu hinterfragen und neue Handlungsorientierungen zu entwickeln. An dieser Stelle ist das individuelle Lern- und Entwicklungspotenzial angesprochen und die Frage, unter welchen Bedingungen individuelle Verhaltenspotenziale im organisatorischen Umfeld wirksam werden können. Dabei sind die Rahmenbedingungen unternehmerischer Zusammenarbeit entscheidend. „Unternehmen lernen

demnach erst, wenn aus individuellen Einsichten Rückschlüsse auf den Erfolg oder Misserfolg des zukünftigen unternehmerischen Verhaltens gezogen werden können.“¹⁰⁷⁷ Entsprechend sind die organisatorischen Bedingungen zu schaffen, in denen alle Organisationsmitglieder die Möglichkeit haben, sich aktiv an Veränderungen zu beteiligen. Positiv wird hier eine Struktur gesehen, welche die Erfahrungen, Kenntnisse und Fertigkeiten von Mitarbeitern öffentlich zugänglich macht und eine Dialogsituation zwischen Mitarbeitern schafft, in der unternehmensspezifische Aufgaben und Problemsituationen bewältigt und die Zusammenarbeit im Ergebnis zu einer gemeinsam tragfähigen Entscheidung und Verantwortungszuweisung führt. Damit beschäftigen sich die Gestaltungskonzepte des Wissensmanagements. Sie zeigen Möglichkeiten auf, wie Unternehmen die Träger strategisch relevanter Informationen identifizieren, Informationen über interne Fähigkeiten erhalten und ihr Kommunikationsnetzwerk dialogorientiert ausbauen können. Hierbei sind technologische Informationsinfrastrukturen ein wichtiges Hilfsmittel. Für die Effektivität organisatorischer Erneuerung sind insbesondere Möglichkeiten zur Kommunikation individuellen Erfahrungswissens zwischen den Mitarbeitern zu schaffen (knowledge groups). Erst mit dem Einsatz organisatorischer Gestaltungsinstrumente wird die Verantwortung für die Entwicklung von Kernkompetenzen auf die Organisationsmitglieder übertragen und im Unternehmen verankert.¹⁰⁷⁸

Damit Unternehmen die Spezifität ihrer Ressourcen für die Leistungserstellung steuern können, entwickeln sie besondere Formen der Entfaltung und Nutzbarmachung der personalen Ressourcenpotenziale und bauen unternehmenstypische Management- und Organisationsinstrumente auf. Zudem konfigurieren und nutzen sie ihr soziales Potenzial, um effektiver und schneller zu

¹⁰⁷⁷ Ridder, H.-G. et al., 2001, S. 171

¹⁰⁷⁸ Die Übertragung von Wissen muss jedoch immer auch aus einem organisationspolitischen Blick betrachtet werden. Sie ist ein Prozess der Aneignung individueller Kenntnisse und Erfahrungen der Mitarbeiter und entscheidet über Status, Einfluss und Macht. In dieser Arbeit werden die politischen Aspekte des organisatorischen Wandels nicht weiter berücksichtigt. Vgl. hierzu ausführlich Ridder, H.-G. et al., 2001, S. 173ff

kommunizieren und koordinieren.¹⁰⁷⁹ Führung dient in diesem Zusammenhang zur Bewältigung dieser Aufgaben und ist *das* Mittel, um den Wandel zu steuern und aktiv zu gestalten.

Werden all diese Aspekte berücksichtigt, so kann der Wandel in Unternehmen stattfinden: Humanpotenziale können erschlossen und in unternehmensspezifischer Weise flexibel weiterentwickelt werden.

¹⁰⁷⁹ Vgl. hierzu Nahapiet, J./Ghoshal, S., 1998, S. 242f

5 Schlussbemerkung

Die Dynamik der heutigen Geschäftswelt verlangt vom Mitarbeiter von morgen, sich spontan, rasch und flexibel an notwendige Veränderungen anpassen zu können. Für das Aktionsfeld des Ressourcenmanagements bedeutet dies, nach Konzepten und Instrumenten zu suchen, um Begabungs- und Leistungspotenziale der Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens umfassend zu erschließen. Es geht also nicht mehr darum, herauszufinden, wer der Leistungsfähigste ist, sondern wie die individuellen Potenziale jedes einzelnen Mitarbeiters freigesetzt, genutzt und gefördert werden können. Dazu ist es in einem ersten Schritt notwendig, zu klären, was Potenzial bedeutet.

Die ausführliche Analyse des Potenzialbegriffs hat gezeigt, dass die inhaltlichen Bestimmungen von Potenzial sehr vielfältiger Art sind und je nach Autor ein mehr oder weniger breites Spektrum an Bedeutungsinhalten in sich vereinigt. Oft werden ähnlich gelagerte Begriffe oder Sachverhalte, allen voran der Qualifikations- und Kompetenzbegriff, mit den Merkmalen des Potenzialbegriffs vermischt und damit eine einheitliche Auffassung oder Definition dessen, was unter Potenzial verstanden werden kann, vereitelt.

Grundsätzlich bedeutet Potenzial ein der Möglichkeit nach in der Zukunft liegendes Resultat von Arbeitsvermögen, das aktiviert und aktualisiert werden kann und muss, um seine Wirksamkeit entfalten zu können. Dabei wird die Schwierigkeit der Steuerung des Arbeitsvermögens des Personals (Steuerungslücke!) und der Transformation dieses Arbeitsvermögens in Arbeitsleistung (Transformationsproblem) offensichtlich. Im konkreten Arbeitskontext bezeichnet Potenzial die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die einen unbegrenzten Bezug zu bestimmten praktischen Tätigkeiten haben, sich demnach für eine Vielzahl unterschiedlicher Positionen und Funktionen eignen sowie für die Bewältigung unvorhergesehener Anforderungen. Damit ist die qualifikatorische Flexibilisierung des Personals gemeint, die auf dem Gedanken basiert, demzufolge die Erzeugung von Qualifizierungsqualifikationen Entwicklungsfähigkeit als Fähigkeit zur selbständigen Weiterqualifizierung gewährleistet. Mit dem Konzept der Schlüsselqualifikationen ist der Aufbau grundlegender Kenntnisse und Fähigkeiten zur Deckung eines nicht genau bestimmbar Qualifikationsbedarfs angestrebt. Vor diesem Hintergrund erhalten insbesondere personale Eigenschaften und die Individualität (Subjektivität) von Personen eine besondere Bedeutung und kennzeichnen die Notwendigkeit eines umfassenden Einbezugs der Humanressourcen in den betrieblichen Verwertungskontext. Die Bestrebungen zur Entwicklung von Schlüsselqualifikationen zeigten, dass die Entfaltung des angelegten Personalpotenzials bestimmte Formen der Arbeitsgestaltungen und -bedingungen sowie besondere

organisatorische Rahmenbedingungen erfordern. Als potenzialfördernd gelten vornehmlich Arbeitsbedingungen, die auf Selbstbestimmtheit und Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter ausgerichtet sind. So kann auf der Basis von Autonomie Potenzialentwicklung in Form von Selbstentwicklung und Selbstorganisation ermöglicht werden und auf diese Weise die restrinierende Wirkung der Anforderungsdetermination zu Gunsten der Potenzialorientierung überwunden werden.

Die Gestaltung der unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen für Selbstentwicklung als Leitbild für Potenzialentwicklung erfordert das Erlernen verantwortungsbewussten autonomen Handelns. Insbesondere durch kognitive Lernprozesse, welche die Reflexion des eigenen Handelns ermöglichen und erforderliche Verstehensleistungen aus dem Lernen resultieren lassen, können komplexe und intransparente Situationen antizipiert und neuartige Anforderungen bewältigt werden.

Durch die Potenzialbeurteilung kann das (latent vorhandene) Potenzial bestimmt und daraus potenzialfördernde Maßnahmen abgeleitet werden. Vom Personalmanagement wird erwartet, besondere Formen der Entfaltung und Entwicklung personaler Potenziale bereitzustellen und durchzuführen. Die Assessment-Center-Methode wird als Verfahren zur Bestimmung und Beurteilung von Potenzial am häufigsten herangezogen. Sie konzentriert sich auf die Beobachtung und Beschreibung von Verhalten zur Bestimmung vorhandenen Potenzials des Personals, wobei in der Praxis lediglich konkret Beobachtbares, also realisiertes Arbeitsvermögen der Beurteilung zugrunde gelegt wird. Dies geschieht vor dem Hintergrund einer Prognose charakteristischer Verhaltensmerkmale, die zur Bewältigung zukünftiger Anforderungen erforderlich erscheinen. Der Qualifikationsansatz mit der Orientierung an den Persönlichkeitsmerkmalen wird in besonderem Maße bei der Beurteilung von Potenzial berücksichtigt. Grund hierfür ist, dass die Verwendung von Persönlichkeitsmerkmalen als „stabile Basiskonstrukte“ eine Verhaltensprognose unabhängig von den jeweiligen Kontextfaktoren ermöglichen. Problematisch wird die Orientierung an den personalen Qualifikationen jedoch aufgrund der fehlenden theoretischen Untermauerung sowie der Bezugsproblematik. Eine deterministische Zuordnung von Qualifikationen zu objektiv definierbaren Anforderungen im Managementbereich erscheint angesichts der Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben und der Ausführungen zur Regulation des Arbeitshandelns grundsätzlich als unzulässig.

Die Untersuchungen der Bedingungen und Gestaltungsfelder der Potenzialentwicklung stellen das Potenzial selbst in den Mittelpunkt gestalterischer Überlegungen. Daraus entsteht neben der Nutzung und Entfaltung von Potenzialen die Möglichkeit, neue, bisher nicht da gewesene Po-

tenziale zu realisieren. Dies bedeutet konzeptionell Potenzialproduktion, wobei zu berücksichtigen ist, dass es im Rahmen der Potenzialentwicklung zum einen um die Entfaltung noch realisierbarer Elemente des Arbeitsvermögens geht und zum anderen um die Herstellung neuer Potenziale, welche dann auch nicht entwickelt, sondern neu geschaffen werden. Die Ausführungen zu den Voraussetzungen eines derartigen Schöpfungsvorgangs zeigen, dass Potenzialproduktion immer wieder auf das Vorhandene zurückgreifen muss, also auf die Entfaltung vorhandenen Potenzials. Potenzialproduktion meint schließlich Potenzialentwicklung und schließt sich der Potenzialbeurteilung an mit der Frage nach den Möglichkeiten einer Potenzialbewirtschaftung unter ressourcenorientierten Gesichtspunkten. Dabei wird deutlich, dass neben der Initiierung und Steuerung von Lernprozessen und potenzialfördernder Arbeitsgestaltung die Entwicklung der Persönlichkeit ausschlaggebend für die Potenzialentwicklung ist. Im Kontext von Ressourcenorientierung fokussiert Persönlichkeitsentwicklung primär auf das „freie“, d.h. noch entwickelbare Potenzial von Personen und damit auf die freie und verantwortliche Willensentscheidung von Menschen – also auf selbstbestimmte Persönlichkeitsentwicklung. Damit werden Mechanismen zur Fremdsteuerung ausgeschlossen. Im betrieblichen Zusammenhang verweist der Umstand, dass aufgrund von Ungewissheit über erforderliche Personalentwicklung die Unsicherheit von Selbstentwicklungsprozessen akzeptiert werden muss. Die Betrachtung der Bedingungen von Potenzialentwicklung verdeutlicht die Notwendigkeit organisationaler Änderungen. Als Basis für Potenzialentwicklung gilt eine Organisation, in der Selbst- und Fremdsteuerungselemente miteinander verknüpft sind, wodurch der Steuerungsmechanismus organisationaler Entwicklung zur Ermöglichung eines dynamischen Verhältnisses von Entwicklung und Organisation erreicht werden kann. Autonomie und Emanzipation können vor diesem Hintergrund als Mittel effizienter Gestaltung betrachtet werden, wenngleich stattfindende Persönlichkeitsentwicklung immer wieder in Konflikt mit ihrer Verwertung für fremde Zwecke geraten muss. Blickt man zum Abschluss auf konkrete Gestaltungsfelder von Potenzialentwicklung, so erhalten ressourcenorientierte Führungskonzeptionen und organisationale Lernprozesse im Zusammenhang mit dem Wissensmanagement eine besondere Bedeutung. Es gilt die Führungsinstrumente so zu verknüpfen oder die Einstellungen und Verhaltensweisen der Einzelnen oder in und zwischen Gruppen so zu steuern, dass ein Zugriff auf die menschlichen Leistungspotenziale möglich wird, um organisationale oder unternehmerische Ziele zu erreichen. Dies bedeutet im Unternehmenssinn gesteuerte Potenzialentwicklung. Weiter wird der indirekte Charakter der Führung betont. Das bedeutet, dass Handlungskontexte bereitgestellt werden, die mehr Eigeninitiative und unternehmerisches Handeln vom Mitarbeiter verlangen und ihn befähigen, die eigenen Potenziale umfassend zu entfalten. Aufbauend auf den Erkennt-

nissen organisationaler Lernprozesse konnte gezeigt werden, dass durch ein sinnvoll ausgestaltetes Wissensmanagement organisationsbezogenes Wissen mobilisiert und neu erzeugt werden kann (Wissen als Ressource). Konkret müssen dazu Organisationsmitglieder miteinander in Dialog treten können, Konflikte bewältigen, wenn Informationen unterschiedlich verstanden werden und ihre Zusammenarbeit im Ergebnis zu einer gemeinsam tragfähigen Entscheidung und Verantwortungszuweisung führen. Der Schlüssel liegt folglich in der Beantwortung der Frage, wie bewährte Denk- und Handlungsmodelle in einer Organisation verändert werden können, welche Führungsmuster und welche organisatorischen Rahmenbedingungen herzustellen sind, damit die Möglichkeit einer Entwicklung von Potenzialen erzeugt werden kann, um die notwendigen Veränderungen zu bewältigen.

Es bleibt festzuhalten, dass die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen entscheidend vom vorhandenen und realisierbaren Potenzial ihres Personals abhängt. Wer aber hat das Potenzial, sich den neuen Anforderungen zu stellen oder wer will sich auf neue Herausforderungen einstellen und kann die hierfür notwendigen Kompetenzen erwerben? Dies sind diagnostisch relevante Fragestellungen, die in dem Maße an Bedeutung gewinnen, in dem sich der Wandel beschleunigt. Neben die Kompetenzen sowie die Interessen, Bedürfnisse und Werthaltungen tritt mit steigendem Gewicht das Entwicklungspotenzial. Dies gilt es zu erkennen und zu beurteilen sowie nach geeigneten Wegen für seine Erschließung und Entwicklung zu suchen.

Literaturverzeichnis

- Achtenhagen, F./Lüdecke, S./Sembill, D., Zur Rolle und Bedeutung „emotionaler Befindlichkeit“ für das Lernen, Denken, Handeln in komplexen ökonomischen Situationen. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Bd. 84, H.1, 1988, S. 50-68
- Ahlbrecht, B./Hillejan, E.: Potenzialbeurteilung von Führungskräften nach dem Assessment-Center-Konzept. In: ZfO, 59 (6), 1990, S. 393-398
- Albach, H., Organisationsänderung. In: Grochla, E. (Hrsg.). Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart, 1980, Sp. 1446-1460
- American Psychological Association, Standards for educational and psychological tests, Washington D.C., 1974
- Anderson, E./Weitz, B.A., Make-or-buy decisions. Sloan Management Review, 28 (1), 1986, S. 3-19
- Antoni, M., Menschliche Arbeit: Grundbedürfnis oder fremdgesetzte Norm? Konsequenzen für die Personalentwicklung. In: Rieckhof, H-C. (Hrsg.): Strategien der Personalentwicklung: Beiersdorf, Bertelsmann, BMW u.a., 3. Aufl., Wiesbaden, 1992
- Argyris, C., Personality and Organization, New York, 1957
- Argyris, C./Schön, D.A., Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading/Mass. u.a., 1978
- Argyris, C./Schön, D.A., Organizational Learning: Theory, Method and Practice, Reading/Mass., u.a., 1996
- Argyris, C./Schön, D.A., Die Lernende Organisation: Grundlagen, Methode und Praxis, Stuttgart, 1999
- Arnold, R., Bildungsbedarf und Bildungsbedarfsanalyse im Betrieb. In: Arnold, R. (Hrsg.): Taschenbuch der betrieblichen Bildungsarbeit, Baltmannsweiler, 1991, S. 146-155
- Arnold, R., Stichwort Qualifikation. In: Arnold, R./Nolda, S./Nuissel, E. (Hrsg.): Wörterbuch Erwachsenenpädagogik, 2000
- Barney, J., Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17 (1), 1991, S. 99-120

- Barthel, E., Nutzen eignungsdiagnostischer Verfahren bei der Bewerberauswahl. Europäische Hochschulzeitschriften, Reihe 6, Psychologie, Bd. 273 (6), Frankfurt a. Main u.a., 1989
- Bartölke, K., Anmerkungen zu den Methoden und Zwecken der Leistungsbeurteilung, in: ZfB 24 (10), 1972, S. 650-665
- Bartölke, K., Zur Schätzung der Validität von Personalauswahlverfahren. In: BFuP 25, 7/8, 1973, S. 425-440
- Bartölke, K., Organisationsentwicklung für entwicklungsfähige Organisationsmitglieder. In: Kappler, E. (Hrsg.): Unternehmensstruktur und Unternehmensentwicklung, Freiburg, 1980a, S. 319-344
- Bartölke, K., Organisationsentwicklung. In: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart, 1980b, Sp. 1468-1481
- Bartölke, K., teilautonome Arbeitsgruppen. In: Freese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart, 1992, Sp. 2384-2399
- Bartölke, K./ Kappler, E./ Laske, S./Nieder, P.: Qualität der Arbeit, Arbeitsqualität in Organisationen und Organisation der Arbeitsqualität. In: Bartölke, K./ Kappler, E./ Laske, S./Nieder, P. (Hrsg.): Arbeitsqualität in Organisationen, Wiesbaden, 1978, S. 357-379
- Bartölke, K./Grieger, J., Leistungs- und Potenzialbeurteilung zur Ermittlung des individuellen Entwicklungsbedarfs. In: Berthel, J./ Groenewald, H. (Hrsg.): Personalmanagement, 9. Nachlieferung, Landsberg a. Lech, 1993a
- Bartölke, K./Grieger, J., Defizitabbau oder Potenzialproduktion als Perspektiven von Personalentwicklung: Grundlagen und Probleme zweier Orientierungen. In: Laske, S./Gorbach, S. (Hrsg.): Spannungsfeld Personalentwicklung: Konzeptionen, Analysen, Perspektiven, Wiesbaden, 1993b
- Becker, F.G., Personalentwicklung im Rahmen der strategischen Führung. In: ZfP (2), 1988a, S. 197-213
- Becker, F.G., Die Rolle des Personalmanagements im Rahmen der strategischen Führung. In: Strategische Planung 4, 1988b, S. 45-52
- Becker, F.G., Potentialbeurteilung – eine kafkaeske Komödie!? Zeitschrift für Personalforschung, 5 (1), 1991, S. 63-78
- Becker, F.G., Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilungen, Stuttgart, 1992a

- Becker, F.G., Potentialbeurteilung. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart, 1992b, Sp. 1921-1929
- Berthel, J., Zukunftsperspektiven für betriebliche Personal-Fortbildung. In: Bühler, W./Hofmann, M./Malinsky, A.H./Reber, G./Pernsteiner, A.W. (Hrsg.): Die ganzheitlich verstehende Betrachtung der sozialen Leistungsordnung, Wien, New York, 1985, S. 319-329
- Berthel, J., Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 2. Aufl., Stuttgart, 1989
- Berthel, J., Personal-Management, 4. Aufl., Stuttgart, 1995
- Berthel, J./Koch, H-E., Karriereplanung und Mitarbeiterförderung, Stuttgart, 1985
- Berthel, J./Langosch, I., Noten für Führungskräfte, ZFO, 58(5), 1989, S. 319-325
- Berthel, J./Herzhoff, S./Schmitz, G., Strategische Unternehmensführung und F&E-Management. Qualifikationen für Führungskräfte, Berlin, 1990
- Berthel, J., Führungskräfte-Qualifikationen (Teil 2), Zeitschrift Führung u. Organisation, 61 (5), 1992a, S. 279-286
- Beyer, H-T., Personallexikon, München, 1990
- Bildungskommission NRW, Zukunft der Bildung – Schule der Zukunft. Denkschrift der Kommission „Zukunft und Bildung – Schule der Zukunft“ beim Ministerpräsidenten des Landes Nordrhein-Westfalen, Neuwied, 1995
- Bisani, F., Personalwesen. Grundlagen, Organisation und Planung, 3. Aufl., Wiesbaden, 1983
- Blaschke, D., Soziale Qualifikationen im Erwerbsleben. Theoretisches Konzept und empirische Ergebnisse, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der BfA, Beitr. 116, 1987, Items 174-185
- Bleicher, K., Unternehmensgestaltung und organisatorische Entwicklung, Stuttgart, New York, 1979
- Bleicher, K., Interview zur Führung und Organisation der Philips-Gruppe mit dem Präsidenten Dr. Wisse-Dekker. In: ZFO, H. 7, 1985, S. 379-386
- Bleicher, K., Das Konzept integriertes Management, 2. Aufl., Frankfurt a. Main, 1992
- Bleicher, K., Das Konzept integriertes Management, 4. Aufl., Frankfurt a. Main, New York, 1996

- Bommert, H./Henning, T./Wälte, D., Überlegungen zur Neuformulierung der Indikationsentscheidung. In: Hehl, F.-J./Ebel, V./Ruch, W. (Hrsg.): 12. Kongress für angewandte Psychologie, Bd. 1, Psychologische Diagnostik, Bonn, 1985, S. 31-39
- Bower, G.H./Hilgard, E.R., Theorien des Lernens, Bd. 1, 5. Aufl., Stuttgart, 1984
- Brambring, M., Spezielle Eignungsdiagnostik. In: Goffmann, K.J./Michel, L. (Hrsg.): Enzyklopädie der Psychologie, Göttingen, 1983, S. 414-481
- Brandstätter, H., Stabilität und Veränderbarkeit von Persönlichkeitsmerkmalen. In: ZfO, Neue Folge, 7, 1989, S. 12-20
- Breisig, T. Personalbeurteilung als Führungsinstrument, Berlin, 1989
- Brinkmann, H., Ganzheitliche Unternehmensführung und offensives Personalmanagement: eine Synthese von Theorie und Praxis, Münster, New York, 1998
- Brinkmann, G./Hommerich, C./Pippke, W., Die künftige Managementausbildung an Fachhochschulen, Bad Honnef, 1994
- Brommer, U., Lehr- und Lernkompetenz erwerben: ein Weg zur effizienten Persönlichkeitsentwicklung, Wiesbaden, 1992
- Bronner, R./Schröder, W., Weiterbildungserfolg. Modelle und Beispiele systematischer Erfolgssteuerung, München, Wien, 1983
- Bronner, R./Schröder, W., Evaluation der betrieblichen Bildungsarbeit. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart, 1992, S. 820-864
- Buchholz, W./Olemotz, T., Markt- vs. Ressourcenbasierter Ansatz – konkurrierende oder komplementäre Konzepte im strategischen Management? Arbeitspapiere der Professur für Betriebswirtschaftslehre II, Giessen, 1995
- Bühner, R., Strategisches Personalmanagement für neue Produktionstechnologien. In: BfuP, 39. Jg., 1987, S. 249-265
- Bühner, R., Personalmanagement, 2. Aufl., Landsberg a. Lech, 1994
- Bühner, R., Personalmanagement, 2. überarb. Aufl., Landsberg a. Lech, 1997
- Bungard, W., Team- und Kooperationsfähigkeit. In: Sarges, W. (Hrsg.): Management-Diagnostik, 2. Aufl., Göttingen, 1995, S. 405-414

- Bunk, G.P./Kaiser, M./Zedler, R., Schlüsselqualifikationen – Intention, Modifikation und Realisation in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 24 (2), 1991, S. 365-374
- Campbell, D.T./Stanley, J.C., Experimental and quasi-experimental designs for research on teaching. In: Gage, N.L. (Hrsg.): Handbook of research on teaching, Chicago, 1963
- Campbell, D.J., Task complexity: a review and analysis. Academy of Management Review, 40, 1988, S. 40-52
- Carroll, S.J./Schneier, C.E., Performance appraisals and review systems: The identification, measurement and development of performance in organizations, Glenview, 1982
- Carver, C./Scheier, M.F., Perspectives on Personality, Boston, 1988
- Castanias, R.P./Helfrat, C.E., Managerial resources and rents, Journal of Management 17 (1), 1991, S. 155-171
- Cattell, R.B., What is objective in objective personality tests, journal of Counseling Psychology, 5, 1958, S. 285-289
- Claßen, M., Strategieorientierte Personalentwicklung. Zeitschrift für Planung, o. Jg., (2), 1992, S. 171-177
- Clauß, G./Kulka, H./Rösler, H-D./Lompscher, J./Timpe, K.P. /Vorweg, G., Wörterbuch der Psychologie, 5. Aufl., Frankfurt a. Main, 1995
- Coff, R.W., Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory. In: Academy of Management Review, 22. Jg., H. 2, 1997, S. 374-402
- Collis, D.J., A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry. Strategic Management Journal, 12, 1991, S. 49-68
- Conradi, W., Personalentwicklung, Stuttgart, 1983
- Corsten, M./Lemptert, W., Moralische Kompetenz in einfachen Berufen als „Human Capital“ und als humanes Kapital. In: Die Unternehmensführung, 50. Jg., H. 2, 1996, S. 75-88
- Cromsky, N., Explanatory Models in Linguistics. In: Nagel, E./Suppes, P./Tarski, A. (Hrsg.): Logic, Methodology and Philosophy of Science, Stanford, 1962, S. 528-555
- Cronbach, L.J., Test validation. In: Thorndike, R.L. (Hrsg.): Educational measurement, Washington, D.C., 1971
- Curth, A./Lang, B., Management der Personalbeurteilung, München, Wien, Oldenburg, 1990

- Dachler, H-P.**, Management-Diagnostik aus systemischer Sicht. In: Sarges, W. (Hrsg.): Management-Diagnostik, Göttingen, 1990
- Dahrendorf, R.**, Industrielle Fertigung und soziale Schichtung. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 8 (5), 1956, S. 540-568
- Dederling, H./Schimming, P.**, Qualifikationsforschung und arbeitsorientierte Bildung, Opladen, 1984
- Dekena, R.**, Qualifizierung und Technologie. Betriebswirtschaftliche Aspekte der Qualifizierung bei der Einführung von Technologien zur Unterstützung von Informations- und Kommunikationsprozessen im Büro- und Verwaltungsbereich, Bergisch Gladbach, Köln, 1994
- Deutschmann, C.**, Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller „Imperialismus“ der Managements. In: Soziale Welt, 40. Jg., H. 3, 1989, S. 374-396
- Dieterich, R.**, Psychodiagnostik, München, 1973
- Domsch, M./Gerpott, T.J.**, Personalentwicklung bei Führungskräften. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart, 1987, Sp. 1647-1656
- Domsch, M./Gerpott, T.J.**, Personalbeurteilung. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart, 1992, Sp. 1631-1641
- Drumm, H-J.**, Theorie und Praxis der Personalentwicklungsplanung. In: Kossbiel, H. (Hrsg.): Personalentwicklung, ZfbF-Sonderheft Nr. 14, Wiesbaden, 1982
- Drumm, H-J.**, Personalwirtschaftslehre, 2. neu bearb. u. erweit. Aufl., Berlin u.a., 1992
- Drumm, H-J.**, Personalwirtschaftslehre, 3. Auflage, Berlin, 1995
- Dubar, C.**, La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence. In : Sociologie du Travail, Vol. 38, 1996, S. 179-819
- Duncan, R./Weiss, A.**, Organizational Learning: Implications for Organizational Design. In: Staw, B.M. (Hrsg.): Research in Organizational Behavior, Greenwich, Connecticut, 1979, S. 75-123
- Dunnette, M.D.**, Personnel Selection and Placement, London, 1966
- Eberwein, W./Tholen, P.**, Managermentalität. Industrielle Unternehmensleitung als Beruf und Politik, Frankfurt a. Main, 1990
- Eckhardstein, v.D./ Schnellinger, F.**, Betriebliche Personalpolitik, 3. Aufl., München, 1978

- Edinsel, K., Soziale Kompetenz und Berufserfolg, Aachen, 1998
- Ehlert, W., Wörterbuch der Ökonomie, darin: Qualifikation, Berlin, 1973
- Eikhof, D., Qualifikation. Beschäftigungssysteme und -strategien. Handout 10 des Arbeitsbereichs Personalwirtschaftslehre der Universität Hamburg, 2003, S. 1-5
- Elsik, W., Strategisches Personalmanagement. Konzeptionen und Konsequenzen, München, Mering, 1992
- England, G.W., Development and Use of Weighted Application Blanks, Minneapolis, 1971
- Erpenbeck, J./Heyse, V., Die Kompetenzbiographie. Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation, Münster u.a., 1999
- Erpenbeck, J./Heyse, V., Kompetenztraining. 64 Informations- und Trainingsprogramme, Stuttgart, 2004
- Erpenbeck, J./v. Rosenstiel, L., Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, Stuttgart, 2003
- Etterich, H.J./Woodburn, T.L., Management Audit. In: Dahlems, R. (Hrsg.), Handbuch des Führungskräftemanagements, München, 1994, S. 211-236
- Faix, W.G./Laier, A., Soziale Kompetenz. Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik 151, Köln, 1989
- Faust, M./Jauch, P./Notz, M., Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“, München, Mering, 2000
- Felsch, A., Personalentwicklung und organisationales Lernen: Mikropolitische Perspektiven zur theoretischen Grundlegung, Hamburg, 1996
- Finzer, P./Mungenast, M., Personalauswahl. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart, 1992, Sp. 1583-1596
- Fischer, G.H., Einführung in die Theorie psychologischer Tests, Stuttgart, 1974
- Flamholtz, E., Human resource accounting, Encino/Cal., 1974
- Flohr, B./Niederfeichtner, F., Zum gegenwärtigen Stand der Personalentwicklungsliteratur: Inhalte, Probleme und Erweiterung. In: Kossbiel, H. (Hrsg.): Personalentwicklung, ZfbF-Sonderheft Nr. 14, Wiesbaden, 1982

- Flood, P.C./Fong, C-M./Smith, K.G./O'Regan, P./Moore, S./Morley, M., Top Management Teams and Pioneering: A Resource-based View. In *The International Journal of Human Resource Management*, 8. Jg., H. 3, 1997, S. 291-306
- Frei, F., Psychologische Voraussetzungen innovatorischen Handelns – Konzeptionen und Problemaufriß. In: Fricke, W./Schuhardt, W. (Hrsg.): *Innovatorische Qualifikationen – eine Chance gewerkschaftlicher Arbeitspolitik*, Bern, 1985, S. 42-55
- Friedel-Howe, H., Probleme der Führungspotentialbeurteilung bei Frauen. In: Sarges, W. (Hrsg.): *Management-Diagnostik*, Göttingen, 1990, S. 64-68
- Friedel-Howe, H., Weibliche Arbeitnehmer. In: Gaugler, W., Weber, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*, 2. Aufl., Stuttgart, 1992, Sp. 232-241
- Fritz, W., Marketing – ein Schlüsselfaktor des Unternehmungserfolges. *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 12 (2), 1990, S. 91-110
- Gälweiler, A., *Strategische Unternehmensführung*, Frankfurt a. Main, New York, 1987
- Gage, N.L./Berliner, D.C., *Pädagogische Psychologie*, 4. Aufl., Weinheim, 1986
- Gaitanides, M., Arbeitsqualität. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*, 2. Aufl., Stuttgart, 1992, Sp. 292-302
- Gaugler, E./Kolvenbach, H./Lay, G./Ripke, M./Schilling, W., *Leistungsbeurteilung in der Wirtschaft. Verfahren und Anwendung in der Praxis*, Baden-Baden, 1979
- Gaugler, E., Gedanken zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen in der organisierten Weiterbildung. In: Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.): *Schlüsselqualifikationen und Weiterbildung*, Bad Honnef, 1986, S. 20-27
- Gaugler, E., Zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen. In: Gaugler, E. (Hrsg.): *Betriebliche Weiterbildung als Führungsaufgabe*, Wiesbaden, 1987, S. 69-84
- Gaugler, E., Arbeitsorganisation und Mitarbeiterqualifikation beim Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechniken. In: Adam, D./Backhaus, K./Meffert, H./Wagner, H. (Hrsg.): *Integration und Flexibilität. Eine Herausforderung für die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Wiesbaden, 1990, S. 181-196
- Gaugler, E., Weber, W.: *Handwörterbuch des Personalwesens*, 2. Aufl., Stuttgart, 1992
- Gebert, D., *Organisationsentwicklung*, Stuttgart, 1974

- Gebert, D., Organisationsentwicklung. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. 2. neu gest. u. ergä. Aufl., Stuttgart, 1995, Sp. 3007-3018
- Gebhardt, W., Organisationsentwicklung am Scheideweg. In: Gruppendynamik 20 (2), 1989, S. 191-208
- Gerlich, P., Controlling von Bildung, Evaluation oder Bildungs-Controlling? München, Mering, 1999
- Göbel, E., Selbstorganisation – Ende oder Grundlage rationaler Organisationsgestaltung? In: ZfO 62 (6), 1993, S. 391-395
- Grant, R.M. 1997, The Knowledge-based View of a Firm: Implications for Management Practice. In: Long Range Planning, 30. Jg., H. 3, 1997, S. 450-454
- Gratton, L., People Processes as a Source of Competitive Advantage. In: Gratton, L./Hope-Hailey, V./Stiles, P./Truss, C. (Hrsg.): Strategic Human Resource Management: corporate Rhetoric and Human Reality, Oxford, 1999, S. 170-198
- Greve, W./Wentura, D., Wissenschaftliche Beobachtung in der Psychologie. Eine Einführung, München, 1991
- Grieger, J., Hierarchie und Potenzial, Informatorische Grundlagen und Strukturen der Personalentwicklung in Unternehmen, Neustadt, Coburg, 1997
- Grieger, J./Bartölke, K., Beurteilungen als Systembestandteile wirtschaftlicher Organisationen. In: Selbach, R./Pullig, K-K. (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterbeurteilung, Wiesbaden, 1992, S. 67-105
- Grubitzsch, S., Testpsychologie. In: Grubitzsch, S./Rexilius, G. (Hrsg.): Psychologische Grundbegriffe. Mensch und Gesellschaft in der Psychologie. Ein Handbuch, Reinbek (2), 1987, S. 1091-1109
- Grün, O., Lerntheorien und Betriebswirtschaftslehre. In: Wittmann, W./Kern, W./Köhler, H./Küpper, U./v. Wisocki, K. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. Aufl., Stuttgart, 1993, Sp. 2594-2608
- Grunwald, W., Aufgaben und Schlüsselqualifikationen von Managern. In: Sarges, W. (Hrsg.): Management-Diagnostik, Göttingen, Toronto, Zürich, 1990, S. 161-171
- Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd., Die Produktion, 24. Aufl., Berlin, 1983

- Habermas, J., Theorie des Kommunikativen Handelns, Frankfurt a. Main, 1982
- Hacker, W., Allgemeine Arbeits- und Ingenieurspsychologie, Berlin (DDR), 1973
- Hacker, W., Allgemeine Arbeits- und Ingenieurspsychologie. Psychische Struktur und Regulation von Arbeitstätigkeiten, 2. Aufl. Bern, Stuttgart, Wien, 1978
- Hacker, W., Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten, Berlin (DDR), 1986
- Hackman, J.R./Oldham, G.R., Motivation through the Design of Work: Test a Theory of Organizational Behavior and Human Performance 16 (2), 1976, S. 250-279
- Hackman, J.R./Oldham, G.R., Work redesign, Reading/Mass., 1980
- Hackstein, R./Heeg, F-J., Arbeitswissenschaft. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart, 1992, S. 429-441
- Häcker, H./Schmidt, R., Objektive Persönlichkeitstests. In: Schmidt, R. (Hrsg.): Lehrbuch der klinischen Psychologie, Göttingen, 1984
- Hamel, W., Individualisierung – neue Herausforderungen der Personalwirtschaft? In: Drumm, H-J. (Hrsg.): Individualisierung der Personalwirtschaft. Grundlagen, Lösungsansätze und Grenzen, 1989, S. 59-69
- Haken, H., Synergetik und Sozialwissenschaften. In: Ethik und Sozialwissenschaften, Bd. 7., H., 4, 1996
- Hardes, H-D./Grünzinger, P., Zur Flexibilisierung der betrieblichen Beschäftigungs- und Entgeltpolitik: Ein Survey aus arbeitsökonomischer Sicht. In: Staehle, W.H. /Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung, 3. Bd., Berlin, New York, 1993, S. 53-108
- Hartmann, M., Deutsche Topmanager: Klassenspezifischer Habitus als Karrierebasis. In: Soziale Welt, 46. Jg., 1995, S. 440-468
- Hass, E., Zum Verhältnis von Arbeit, Qualifikation und Ausbildung. Eine Kritik der Bildungsökonomie, München, 1980
- Hauser, E., Human power & strategic performance. Strategisches Personalmanagement als Schlüssel zur größten Produktivitätsreserve, Herrsching, 2004
- Heckhausen, H., Motivation und Handeln, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York, 1989
- Hehl, G./Jetter, W., Mitarbeiterpotenzialanalyse als Instrument der qualitativen Personalplanung bei BMW. Personalführung, o. Jg. (4/5), 1987, S. 250 –255

- Heidack, C., Kooperative Selbstqualifikation in Theorie und Praxis. In: ZfO 62 (6), 1993, S. 376-383
- Heidecker, M., Wertorientiertes Human Capital Management. Zur Steigerung des Unternehmenswertes durch die Personalarbeit, Wiesbaden, 2003
- Heiden, v.C., Potenzialanalyse von Führungs- bzw. Führungsnachwuchskräften: Erfahrungen aus der Praxis. In: Mag, W. (Hrsg.): Aktuelle Themen betrieblicher Personalarbeit, Bochum, 1994, S. 21-32
- Heimerl-Wagner, P., Strategische Organisationsentwicklung: inhaltliche und methodische Konzepte zum Lernen in und von Organisationen, Heidelberg, 1992
- Heinen, E., Industriebetriebslehre als entscheidungsorientierte Unternehmensführung. In: Heinen, E. (Hrsg.): Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb, 9. vollst. bearb. u. erw. Aufl., Wiesbaden, 1991, S. 1-71
- Henderson, F./Anderson, N./Rick, S., Future competency profiling, Personnel Revue, 24, 1995, S. 19-31
- Henkel, E., Förderungsbeurteilung. Neue Akzepte der Beurteilung bei der ESSO AG. Personalführung, o. Jg. (4), 1990, S. 244-248
- Herrmann, Th., Persönlichkeitsmerkmale. Bestimmung und Verwendung in der psychologischen Wissenschaft, Stuttgart, 1973
- Hilb, M., Potenzial beurteilen. Personalwirtschaft, o. Jg. (11), 1993, S. 23-26
- Hinterhuber, H.H., Strategische Unternehmensführung, 5. Aufl. 2. Bd., Strategisches Handeln, Berlin, 1992
- Hörmann, H., Beziehungen zwischen psychologischer Diagnostik und Grundlagenforschung. In: Deutsche Gesellschaft für Psychologie (Hrsg.): Bericht über den 25. Kongress der DGfP in Münster 1966, Göttingen, 1967
- Hoets, A., Förderung sozialer Kompetenzen als Aufgabe der Personalentwicklung – Instrument der Anpassung, insbesondere für Frauen? ZfP 7 (1), 1993, S. 115-133
- Hoffmann, F., Kritische Erfolgsfaktoren – Erfahrungen in großen und mittelständischen Unternehmen zwischen 1980 und 1987. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 38 (19), 1986, S. 831-843

- Hohner, H-U./Hoff, E-H., Beurteilung als Persönlichkeitsentwicklung? Aspekte einer entwicklungsorientierten Diagnostik. In: Selbach, R./Pullig, K-K. (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterbeurteilung, Wiesbaden, 1992, S. 39-66
- Holling, H./Kanning, U-P., Hochbegabung: Forschungsergebnisse und Fördermöglichkeiten. Göttingen, 1999
- Holzkamp, K., Lernen. Subjektwissenschaftliche Grundlegung, Frankfurt a. Main, New York, 1995
- Horst, P., Messung und Vorhersage. Eine Einführung in die psychologische Testtheorie, Weinheim, 1971
- Hoyos, C., Die Rolle der Anforderungsanalyse im eignungsdiagnostischen Prozess, Psychologie und Praxis, 30 (2), 1986, S. 59-67
- Jäger, A.O., Personalauslese. In: Mayer, A./Herwig, B. (Hrsg.): Betriebspsychologie, 2. Aufl., Göttingen, 1970, S. 613-667
- Jäger, R.S., Strategien und Zielsetzungen in der pädagogischen Diagnostik. In: Ingenkamp, K./Horn, R./Jäger, R.S. (Hrsg.): Tests und Trends, Jahrbuch der Pädagogischen Diagnostik, Weinheim, 1982
- Jäger, R.S./Petermann, F., Psychologische Diagnostik, 2. Aufl., Weinheim, 1992
- Jeserich, W., Mitarbeiter auswählen und fördern. Assessment-Center-Verfahren, 3. Aufl., München, 1988
- Jeserich, W., Assessment Centers (AC). In: Sarges, W. (Hrsg.): Management-Diagnostik, Göttingen, Toronto, Zürich, 1990, S. 542-546
- Jetter, W., Integrative Personalentwicklung. Eine Gemeinschaftsaufgabe im Unternehmen. In: Schuler, H./Funke, U. (Hrsg.): Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis, Stuttgart, 1991, S. 280-289
- Jochum, E./Pössnecker, F., Potentialbeurteilung von Führungsnachwuchskräften (Dürr GmbH) und Industrieforschern (Dr.-Ing. h.c. F. Porsche AG). In: Selbach, R./Pullig, K-K. (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterbeurteilung, Wiesbaden, 1992, S. 515-532
- Jüttemann, G., Eignung als Prozess. In: Sarges, W. (Hrsg.): Management-Diagnostik, 2. Aufl., 1995, S. 62-71

- Justen, R., Personalauswahl. In: Gaugler, E. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart, 1975, Sp. 1478-1489
- Kaplan, R./Norton, D., Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart, 1997
- Kappler, E., Systementwicklung. Lernprozesse in betriebswirtschaftlichen Organisationen, Wiesbaden, 1972
- Kappler, E., Autonomie. In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart, 1992, Sp. 272-280
- Kaminski, G., Verhaltenstheorie und Verhaltensmodifikation, Stuttgart, 1970
- Kannheiser, W., Erfassung der Anforderungen einer konkreten Position. In: Sarges, W. (Hrsg.): Management-Diagnostik, 2. Aufl., Göttingen, 1995, S. 141-150
- Kanning, U-P., Soziale Kompetenz – Definition, Strukturen und Prozesse, Zeitschrift für Psychologie 210, 2002, S. 154-163
- Kanning, U-P., Diagnostik sozialer Kompetenzen, Bern u.a., 2003
- Kaiser, A., Organisiertes Lernen oder Bildung Erwachsener. In: Grundlagen der Weiterbildung, H. 5, 1991
- Kaiser, A., Schlüsselqualifikationen in der Arbeitnehmerweiterbildung (Gutachten für die LAG Nordrhein-Westfalen), Neuwied, Berlin, 1992
- Kasper, H., Neuerungen durch selbstorganisierende Prozesse. In: Staehle, W.H./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 1, Berlin, New York, 1991, S. 1-74
- Kastner, M./Gerstenberger, B. (Hrsg.): Neue Trends im Personalwesen. Personalplanung, -entwicklung und -pflege in Wirtschaft und Verwaltung, Landsberg a. Lech, 1988
- Kath, F.M., Schlüsselqualifikationen – vorwärts in die Vergangenheit. In: Reetz, L./Reitmann, T. (Hrsg.): Schlüsselqualifikationen, Hamburg, 1990, S. 101-111
- Katz, R.L., Skills of an effective administrator. Harvard Business Review, 52 (5), 1974, S. 90-102
- Kempf, U./Schäfer, W., PEB - Personalentwicklungs- und Beratungsseminar bei der Sparkasse Kiel als Baustein einer gezielten Nachwuchsförderung. In: Kleinmann, M./Strauß, B. (Hrsg.): Potentialfeststellung und Personalentwicklung. Schriftenreihe Psychologie für das Personalmanagement (Hrsg. Sarges, W.), 2. überarb. u. erw. Aufl., 2000, S. 229-236
- Kern, H./Schumann, M., Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein, Frankfurt a. Main, 1970

- Kieser, A./Krüger, M./Röber, M., Organisationsentwicklung: Ziele und Techniken. In: WiSt, 1979 (4), S. 149-155
- Kirkman, B.L./Rosen, B., Beyond Self-management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. In: Academy of Management Journal, 42. Jg., H. 1, 1999, S. 58-74
- Klein, U., Determinanten des Lern- und Anwendungserfolges in der betrieblichen Fortbildung, München, 1989
- Klein, R./Körzel, R., Schlüsselqualifikationen – Desiderate und Operationalisierungsprobleme einer berufspädagogischen Kategorie. In: Staudt, E. (Hrsg.): Personalentwicklung für die neue Fabrik, Opladen, 1993, S. 147-164
- Kleinmann, M., Assessment-Center. In: Kleinmann, M./Strauß, B. (Hrsg.): Potentialfeststellung und Personalentwicklung. In: Sarges, W. (Hrsg.): Schriftenreihe Psychologie für das Personalmanagement, 2. überarb. u. erw. Aufl., 2000, S. 101-116
- Klimecki, R./Probst, G.J./Eberl, P., Systementwicklung als Managementproblem. In: Staehle, W.H./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 1, Berlin, New York, 1991, S. 103-162
- Klinger, H., Die Lernende Organisation: Integration von Mensch-Technik-Organisation. In: Office-Management, H. 11, 1996
- Knoblauch, R., Die Auswahl von Außendienstmitarbeitern in der Pharmazeutischen Industrie mit Hilfe eines Biographischen Fragebogens. In: Schuler, H./Stehle, W. (Hrsg.): Biographische Fragebogen als Methode der Personalauswahl, Stuttgart, 1986, S. 91-113
- Knyphausen, D. zu, Überleben in turbulenten Umwelten: Zur Behandlung der Zeitproblematik im Strategischen Management. In: Zeitschrift für Planung 4 (2), 1993, S. 143-162
- Kompa, A., Assessment-Center. Bestandsaufnahme und Kritik, 3. Aufl., München, Mering, 1989
- Kompa, A., Demontage des Assessment-Centers: Kritik an einem modernen personalwirtschaftlichen Verfahren. In: DBW, 50. Jg., H.5, 1990, S. 587-609
- Kossbiel, H., Personalentwicklung, Wiesbaden, 1992
- Kranz, H.T., Einführung in die klassische Testtheorie, 2. Aufl., Frankfurt a. Main, 1981
- Krogh, G.V./Köhne, M., Der Wissenstransfer in Unternehmen: Phasen des Wissenstransfers und wichtige Einflussfaktoren. In: Die Unternehmung, 52. Jg., H. 5-6, 1998, S. 235-253
- Krüger, H., Organisation und extra-funktionale Qualifikation, Frankfurt a. Main, 1988

- Krumbach, P./Heidbrink, M., Human Asset-Management: Ein Instrumentarium zur erfolgreichen Unternehmenswert-Steigerung. In: Kienbaum, J. (Hrsg.): Visionäres Personalmanagement, 3. erw. u. akt. Aufl., Stuttgart, 2001
- Kuhn, A., Unternehmensführung, 2. Aufl., München, 1990
- Kupsch, P-U./Marr, R., Personalwirtschaft. In: Heinen, E. (Hrsg.): Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb, 9. vollst. bearb. u. erw. Aufl., Wiesbaden, 1991, S. 729-896
- Lang-von Wins, T./ v. Rosenstiel, L., Potentialfeststellungsverfahren. In: Kleinmann, M./Strauß, B. (Hrsg.): Potenzialfeststellung und Personalentwicklung, Göttingen, 1998
- Lanthaler, W./Zugmann, J., Die Ich-Aktie: Mit neuem Karrieredenken auf Erfolgskurs. Frankfurt a. Main, Frankfurter Allgemeine Buch, 2000
- Laske, S., Arbeitsorganisation und Arbeitsqualität. In: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart, 1980, Sp. 118-126
- Laske, S., Personalentwicklung als Führungsmittel. In: Kieser, A./Reber, R./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart, 1987, Sp. 1656-1668
- Laske, S./Auer, M./Dietmann, E./Gorbach, S./Salzgeber, G./Weiskopf, R./Welte, H., Internationale Personalentwicklung. Projektantrag an das Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung, Universität Innsbruck, 1991
- Laske, S./Gorbach, S., Spannungsfeld Personalentwicklung: Konzeptionen - Analysen - Perspektiven, Wien, 1993
- Lattmann, C., Leistungsbeurteilung als Führungsmittel, Bern, Stuttgart, 1975
- Lattmann, C., Das Assessemnt-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung, Heidelberg, 1987
- Lattmann, C., Das Assessment-Center-Verfahren als Mittel zur Beurteilung der Führungseignung. In: Lattmann, C. (Hrsg.): Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung. Sein Aufbau, seine Anwendung und sein Aussagegehalt, Heidelberg, 1989, S. 19-57
- Lattmann, C., Die Leistungsbeurteilung als Führungsmittel, 2. Aufl., Heidelberg, 1994
- Laukamm, T., Strategisches Management von Human-Ressourcen. In: Riekhof, H-C. (Hrsg.): Strategien der Personalentwicklung, 3. Aufl., Wiesbaden, 1992, S. 77-114
- Laukamm, T./Walsh, I., Strategisches Management von Human-Ressourcen. Die Einbeziehung der Human-Ressourcen in das Strategische Management. In: Little, A.D. International (Hrsg.): Management im Zeitalter der strategischen Führung, 2. Aufl., Wiesbaden, 1986, S. 79-100

- Lawler, III, E.E., From Job-based to Competency-based Organizations. In: Journal of Organizational Behavior, 15. Jg., 1994, S. 3-15
- Leidecker, J.K./Bruno, A.V., Identifying und using critical success factors. Long Range Planning 17 (1), 1984, S. 23-32
- Lepak, D.P./Snell, S.A., The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. In: Academy of Management Review, 24. Jg., H. 1, 1999, S., 3-48
- Lienert, G., Testaufbau und Testanalyse, 3. Aufl., Weinheim, 1969
- Liepmann, D./v. Gilardi, R., Zum Konzept extrafunktionaler Qualifikationen. In: Liepmann, D. (Hrsg.): Qualifizierungsmaßnahmen als Konzepte der Personalentwicklung, Frankfurt/Main, 1993
- Lohaus, D./Kleinmann, M., Analysis of Performance Potential. In: S. Sonnentag (Hrsg.): Psychological Management of Individual Performance, Chichester, 2002
- Luhmann, N., Reflexive Mechanismen. In: Soziologische Aufklärung, 1969
- Luhmann, N., Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt a. Main, 1984
- Mahoney**, J.T./Pandian, J.R., The resource-based-view within the conversation of strategic Management. Strategic Management Journal 13, 1992, S. 263-380
- Malik, F., Der Unterscheid zwischen gutem und schlechtem Management - eine Gratwanderung. In: Schuppert, D./Lukas, A. (Hrsg.): Signale zum Aufbruch, Wiesbaden, 1994
- Manz, C.C./Sims, H.P. jr., Führung in selbststeuernden Gruppen. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. neu gest. u. ergä. Aufl., Stuttgart, 1995, Sp. 1873-1894
- March, J.G./Olsen, J.P., Die Unsicherheit der Vergangenheit: Organisatorisches Lernen unter Ungewissheit. In: March, J.G. (Hrsg.): Entscheidung und Organisation: Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven, Wiesbaden, 1990, S. 373-398
- March, J.G., Exploration und Exploitation in Organizational Learning. In: Organization Science, 2. Jg., H.1, 1991, S. 71-87
- Marr, R., Das Sozialpotenzial betriebswirtschaftlicher Organisationen, Berlin, 1979

- Marr, R., Innovationsmanagement. In: Wittmann, W./Kern, W./Köhler, R./Küpper, H-U./v. Wysocki, K. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. Aufl., Stuttgart, 1993, Sp. 1796-1812
- Maslow, A.H., Motivation and Personality, 2. Aufl., New York, 1970
- Mathieu, J.E./Zajac, D.M., A Review and Meta Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. In: Psychological Bulletin, 108. Jg., H. 2, 1990, S. 171-194
- Matiaske, W., Soziales Kapital in Organisationen, München, Mering, 1999
- Maukisch, H., Erfolgskontrollen von Assessment Center-Systemen: Der Stand der Forschung. Psychologie und Praxis. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 30 (NF 4), 1986, S. 86-91
- Maukisch, H., Informationswert und Ökonomie der diagnostischen Prinzipien von Assessment Center Systemen zur Erfassung von Management Potenzial. In: C. Lattmann (Hrsg.): Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung. Sein Aufbau, seine Anwendung und ein Aussagegehalt, Heidelberg, 1989, S. 251-289
- Maukisch, H., Eignungsdiagnostik als prognostische Hilfe bei der Auswahl, Platzierung und Entwicklung von Führungskräften. In: W. Sarges (Hrsg.) Management-Diagnostik, 2. Aufl., Göttingen, 1995, S. 45-61
- Mauthe, K.D./Roventa, P., Versionen der Portfolio-Analyse auf dem Prüfstand. Ein Ansatz zur Auswahl und Beurteilung strategischer Analysemethoden. In: ZfO, 51. Jg., H. 4, 1982, S. 191-204
- McClelland, D.C., Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist, 28, 1973, S. 1-14
- Mentzel, W., Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung. Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterbilden, Freiburg (i.Br.), 1985
- Mertens, D., Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 7 (1), 1974, S. 36-43
- Michel, L./Conrad, W., Theoretische Grundlagen psychometrischer Tests. In: Groffmann, K.J./Michel, L. (Hrsg.): Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich B, Serie II, 1. Bd., Göttingen, 1982

- Milliman, J./v. Glinow, M.A./Nathan, M., Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory. In: Academy of Management Review, 16. Jg., H. 2, 1991, S. 318-339
- Mintzberg, H., The nature of managerial work, New York, 1973
- Mintzberg, H., The managers job: Folklore and fact, Harvard Business Review, 53 (4), 1975, S. 49-61
- Mintzberg, H./Ahlstrand, B./Lampel, J., Strategy safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, Wien, 1999
- Müller, W.R., Führungslandschaft Schweiz. Die Unternehmung, o. Jg., S. 246-262
- Müller, H-J., Was kann das Konzept des handlungsorientierten Lernens in der betrieblichen Weiterbildung leisten? In: Peters, S. (Hrsg.): Lernen im Arbeitsprozess durch neue Qualifizierungs- und Beteiligungsstrategien, Opladen, 1994
- Müller-Stewens, G./Pautzke, G., Führungskräfteentwicklung und organisatorisches Lernen. In: Sattelberger, T. (Hrsg.): Die lernende Organisation: Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden, 1991, S. 183-205
- Nahapiet, J./Ghoshal, S., Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. In: Academy of Management Review, 23. Jg., H. 2, 1998, S., 242-266
- Neuberger, O., Die Ermittlung personaler Eigenschaften von Führungskräften. In: Reber, G. (Hrsg.): Personalinformationssysteme, 1979, Stuttgart, S. 124-141
- Neuberger, O., Rituelle (Selbst-)Täuschung. Kritik der irrationalen Praxis der Personalbeurteilung. In: DBW, 40. Jg., 1980, S. 27-43
- Neuberger, O., Symbolisches Management als Vermittlung zwischen Individualisierung und Organisierung. In: Drumm, H-J. (Hrsg.): Individualisierung der Personalwirtschaft. Grundlagen, Lösungsansätze und Grenzen, Bern, Stuttgart, 1989, S. 69-83
- Neuberger, O., Assessment-Center – ein Handel mit Illusionen. In: Lattmann, C. (Hrsg.): Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung, Heidelberg, 1989, S. 291-307
- Neuberger, O., Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt. Acht Thesen zum Personalwesen, In: Personalführung, DGFP, 01/1990
- Neuberger, O., Personalentwicklung, Stuttgart, 1991
- Neuberger, O., Personalentwicklung – 2. durchgesehene Aufl., Stuttgart, 1994

- Neuberger, O., Führung oder Irreführung? Über die schwierige Arbeit am Subjekt. In: Personalführung, DGFP, 08/2002
- Neuberger, O., Führen und führen lassen, 6. Aufl., Stuttgart, 2002
- Niederhoffs, H.U., Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland, 12. erg. Aufl., Köln, 2000
- Niederfeichtner, F., Qualifikation als Führungsproblem. In: Kieser, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart, 1987
- Nigsch, O., Was ist Sozialkompetenz? In: Österreichische Zeitung für Soziologie, 24, 1999, S. 1-31
- Nolte, H./Bergmann, R., Ein Grundmodell des ressourcenorientierten Ansatzes der Unternehmensführung. In: Nolte, H. (Hrsg.): Aspekte ressourcenorientierter Unternehmensführung, München, Mering, 1998, S. 1-27
- Nonaka, I., Wie japanische Konzerne Wissen erzeugen. In: Harvard Manager, 14. Jg., H. 2, 1992, S. 95-103
- Nordhaug, O., Human capital in organizations: Competence, Training and Learning, Oslo, 1993
- O'Dell, C./Grayson, C.J., If only we knew what we knew: Identification and Transfer of Internal Best Practices. In: California Management Review, 40. Jg., H. 3, 1998, S. 154-174
- Obermann, C., Assessment-Center, Wiesbaden, 1992
- Odiorne, G.S., Strategic management of human resources, San Francisco, 1984
- Oechsler, W.A., Auswirkungen neuer Formen der Arbeitsorganisation. In: ZO 48, 2, 1979, S. 83-88
- Oechsler, W.A., Personal und Arbeit, 5. Aufl., München, 1994
- Oechsler, W.A., Mitarbeiterbeurteilung als Führungsaufgabe. In: Berthel, J./Groenewald, H. (Hrsg.): Personalmanagement: Zukunftsorientierte Personalarbeit, 21. Nachlief., Landsberg, 1996
- Oechsler, W.A., Personal und Arbeit: Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, 2. grundl. überarb. u. erw. Aufl., München, Wien, 2000

- Offe, C., Leistungsprinzip und industrielle Arbeit: Mechanismen der Statusverteilung in Arbeitsorganisationen der industriellen "Leistungsgesellschaft", Frankfurt a. Main, 1970
- Oldham, G.R./Kulik, C.T., Arbeitsstrukturierung. In: Gaugler, E. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart, 1992, Sp. 363-374
- Olesch, G./Paulus, G.J., Innovative Personalentwicklung in der Praxis. Mitarbeiter-Kompetenz prozessorientiert aufbauen, München, 2000
- Online-Verwaltungslexikon: Managementbegriffe. <http://www.olev.de/p/potenzial>. Datum: 22.05.2003, S. 3ff
- Osterloh, M./Gerhard, B., Neue Technologien, Arbeitsanforderungen und Aufgabenorientierung. Zum Verhältnis von intrinsischer und extrinsischer Motivation. In: Lattmann, C./Probst, G./Tapernoux, F. (Hrsg.): Die Förderung der Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters als Aufgabe der Unternehmensführung, Heidelberg, 1992, S. 117-134
- Owens, W.A., Background Data. In: Dunnette, M.D. (Hrsg.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, 1976, S. 609-644
- Pawlik, K., Modell- und Praxisdimensionen psychologischer Diagnostik. In: Pawlik, K. (Hrsg.): Diagnose der Diagnostik, Stuttgart, 1976, S. 13-43
- Pawlowsky, P., Betriebliche Qualifikationsstrategien und organisationales Lernen. In: Staehle, W.H./Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 2, Berlin, New York, 1992, S. 177-237
- Pedler, M./Boydell, T., What is self-development? In: Pedler, M./Boydell, T. (Hrsg.): Management Self-development: concepts and practices, Westmead, 1981
- Peters, T.J./Waterman, R.H., Auf der Suche nach Spitzenleistungen, 12. Aufl., Landsberg a. Lech, 1989
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T., Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management, 2. Aufl., Wiesbaden, 1996
- Pieper, R. Diskursive Organisationsentwicklung: Ansätze einer sozialen Kontrolle von Wandel, Berlin, New York, 1988
- Pieper, J., Schlüsselpersonen erwerben Schlüsselqualifikationen. In: Sattelberger, T. (Hrsg.): Innovative Personalentwicklung: Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden, 1995, S. 70-79

- Pongratz, H.J./Voß, G.G., Fremdorganisierte Selbstorganisation: eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte. In: Zeitschrift für Personalforschung, 11. Jg., H. 1, 1997, S. 30-53
- Prahalad, C.K./Hamel, G., The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 68, 1990, S. 79-91
- Prahalad, C.K./Hamel, G., Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben. In: Ulrich, D. (Hrsg.): Strategisches Human Resource Management, München, Wien, 1999, S. 52-73
- Preiser, S., Beurteilungen in sozialen Interaktionen. In: Selbach, R./Pullig, K-K. (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterbeurteilung, Wiesbaden, 1992, S. 3-38
- Probst, G.J., Selbstorganisation. In: Freese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart, 1992, Sp. 2255-2269
- Probst, G.J./Schwager, F., Das Bleibende im Wandel. In: Bleicher, K./Gomez, P. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Organisation, Bern, 1990, S. 211-238
- Probst, G.J./Eppler, M.J., Persönliches Wissensmanagement in der Unternehmensführung. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, 67. Jg., H. 3, 1998, S. 147-151
- Probst, G.J./Raub, S./Romhardt, K., Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Resource optimal nutzen, 3. Aufl., Frankfurt a. Main, Wiesbaden, 1999
- Pullig, K-K., Relevante Personengruppen und deren Rekrutierung. In: Sarges, W. (Hrsg.): Management-Diagnostik, 1990, S. 55-64
- Purcell, J., High Commitment Management and the Link with Contingent Workers: Implications for Strategic Human Resource Management. In: Wright, P.M./Dyer, L.D./ Boudreau, J.W./Milkovich, G.T. (Hrsg.): Research in Personnel and Human Resources Management, Supplement, 4, Stamford, London, 1999, S. 239-257
- Ramme, I., Die Arbeit von Führungskräften. Konzepte und empirische Ergebnisse, Bergisch-Gladbach, 1990**
- Rasche, C., Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen, Wiesbaden, 1994
- Rauner, F., Betriebliche Bildung 2000 aus pädagogischer Sicht. In: Ackermann, K.F./Scholz, H. (Hrsg.): Personalmanagement für die 90er Jahre. Neue Entwicklungen, – Neues Denken – Neue Strategien, Stuttgart, 1991, S. 173-184

- Reber, G., Organisationsstrukturen und Partizipationsspielräume. In: Dorow, W. (Hrsg.): Die Unternehmung in der demokratischen Gesellschaft, Berlin, New York, 1987, S. 181-184
- Reber, G., Organisationales Lernen. In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart, 1992, Sp. 1240-1255
- Reetz, L., Zur Bedeutung der Schlüsselqualifikationen in der Berufsausbildung. In: Reetz, L./Reitmann, T. (Hrsg.): Schlüsselqualifikationen, Hamburg, 1990, S. 16-35
- Remer, M., Personalmanagement: Mitarbeiterorientierte Organisation und Führung von Unternehmen, Berlin, New York, 1978
- Rettenmeier, J./Wilfer, R.F., Möglichkeiten und Grenzen der Realisierung konfliktlösenden Handelns durch Aktionsforschung, Spardorf, 1980
- Riekman, H-J., 20 Thesen zur zukünftigen Managemententwicklung in der Wirtschaft. In: Kastner, M./Gerstenberger, B. (Hrsg.): Neue Trends im Personalwesen, Landsberg a. Lech, 1988, S. 49-62
- Ridder, H-G., Personalwirtschaftslehre, Stuttgart, Berlin, Köln, 1999
- Ridder, H-G./Conrad, P./Schirmer, F./Bruns, H-J., Strategisches Personalmanagement, Landsberg/Lech, 2001
- Riedl, J., Strategie und Personal, Ansätze zur Personalorientierung der strategischen Unternehmensführung, Wiesbaden, 1995
- Roberts, K./Kossek, E.E./Ozeki, C., Managing the Global Workforce: Challenges and Strategies. In: Academy of Management Executive, 12. Jg., H. 4, 1998, S. 93-106
- Robinson, B./Riekhof, H-C., Internationale Managemententwicklung im VW-Konzern. In: Riekhof, H-C. (Hrsg.): Strategien der Personalentwicklung, 3. Aufl., Wiesbaden, 1992, S. 323-338
- Röllinghoff, S., Die Individualisierung des Personaleinsatzes. Empirische Annäherungen, normative Programme und theoretische Implikationen unter Berücksichtigung neuerer organisationstheoretischer Ansätze. In: v. Eckardstein, D./Neuberger, O. (Hrsg.): Personalwirtschaftliche Schriften, Bd. 7, 1995
- Rössl, D., Selbstverpflichtung als alternative Koordinationsform von komplexen Austauschbeziehungen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48. Jg., H. 4, 1996, S. 311-334
- Rohmert, W., Ergonomie. In: Gaugler, E. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart, 1992, Sp. 829-842

- Rosenberg, M.J., The conditions and consequences of evaluation apprehension. In: Rosenthal, R./Rosnow, R.L. (Hrsg.): *Artifact in behavioural research*, New York, 1969
- Rosenstiel, L.v., Potentialanalyse und Potentialentwicklung. In: v. Rosenstiel, L./Lang-v. Wins, Th. (Hrsg.): *Perspektiven der Potentialbeurteilung*, Schriftenreihe Wirtschaftspsychologie (Schuler, H. (Hrsg.)), Göttingen, Bern, Toronto, Seattle, 2000, S. 3-25
- Rüdiger, M./Vanini, S., Das Tactic Knowledge-Phänomen und seine Implikationen für das Innovationsmanagement. In: *Die Betriebswirtschaft*, 58 Jg., H. 4, 1998, S. 467-480
- Rühli, E., Organisationsformen. In: Wittmann, W./Kern, R./Köhler, R./Küpper, H-U./v. Wysocki, K. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, 5. Aufl., Stuttgart, 1993, Sp. 3031-3046
- Rühli, E., Die Resource-based View of Strategy. In: Gomez, P.v. et al. (Hrsg.): *Unternehmerischer Wandel – Konzepte zur organisatorischen Erneuerung*. Wiesbaden, 1994, S. 31-57
- Ryf, B., Die atomisierte Organisation: Ein Konzept zur Ausschöpfung von Humanpotenzial, 1993
- Sarges, W., *Management-Diagnostik*, Göttingen, Toronto, Zürich, 1990
- Sarges, W., Die Assessment-Center-Methode – Herkunft, Kritik und Weiterentwicklungen. In: Sarges, W. (Hrsg.): *Weiterentwicklungen der Assessment-Center-Methode*, Göttingen, 1996, S. 7-15
- Sarges, W./Weinert, A.B., Früherkennung von Management-Potenzialen. In: Feix /W.E. (Hrsg.): *Personal 2000. Visionen und Strategien erfolgreicher Personalarbeit*, Frankfurt a. Main, Wiesbaden, 1991, S. 267-301
- Sarges, W., Competencies statt Anforderungen – nur alter Wein in neuen Schläuchen? In: Riekhof, H-C. (Hrsg.): *Strategien der Personalentwicklung*, 5. Aufl., Hamburg, Göttingen, 2002
- Sarges, W. Eignungsdiagnostik im Managementbereich: In: Sarges, W. (Hrsg.): *Management-Diagnostik*, 2. Aufl., Göttingen, 1995, S. 1-21
- Sattelberger, T., Personalentwicklung quo vadis. In: *Personalwirtschaft*, Jubiläumsheft, 1994, S. 31-36
- Sattelberger, T., Personalentwicklung als strategischer Erfolgsfaktor. In: Sattelberger, T. (Hrsg.): *Innovative Personalentwicklung: Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen*, 3. Aufl., Wiesbaden, 1995, S. 15-37

- Sattelberger, T./Weiß, R., Humankapital schafft Shareholder Value: Personalpolitik in wissensbasierten Unternehmen, Köln, 1999
- Savage, W., Biographische Fragebogen: Neuere Ergebnisse aus England. In: Schuler, H./Stehle, W. (Hrsg.): Biographische Fragebogen als Methode der Personalauswahl, Stuttgart, 1986, S. 69-79
- Schanz, G., Personalwirtschaftslehre: Lebendige Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive, 2. völlig neu bearbeitete Aufl., München, 1993
- Scharfenkamp, N., Organisatorische Gestaltung und wirtschaftlicher Erfolg – Organizational Slack als Ergebnis und Einflussfaktor der formalen Organisationsstruktur, Frankfurt/Main, New York, 1987
- Schanz, G., Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Personalentwicklung. In: Riekhof, H-C. (Hrsg.): Strategien der Personalentwicklung, 2. Aufl., Wiesbaden, 1989
- Scherer, E., Internationales Personalmanagement, München, Wien, 1995
- Scherer, M./Sarges, W., 360-Grad-Feedback. In: Schuler, H./Hossiep, R./Kleinmann, M./Sarges, W. (Hrsg.): Praxis der Personalpsychologie, Göttingen u.a., 2002
- Schettgen, P., Über den Hintersinn der Mitarbeiterbeurteilung: Eine Kritik aus unternehmenskultureller Perspektive. In: Selbach, R./Pullig, K-K. (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterbeurteilung, Wiesbaden, 1992, S. 107-141
- Schienenstock, G./Müller, V., Organisationsentwicklung als Verhandlungsprozess. In: Soziale Welt, 29 (4), 1978, S. 375-393
- Schirmer, F., Arbeitsverhalten von Managern, Wiesbaden, 1992
- Schirmer, F., Organisation des Managements. In: Ganter, H.-D./Schienenstock, G. (Hrsg.): Management aus soziologischer Sicht, Wiesbaden, 1993, S. 83-112
- Schleucher, H. /Maskow, J., Darstellung und Analyse des Begriffs „Qualifikation“: Eine Literaturschau, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, H. 37, 1983, S. 138-144
- Schmidt, H., Humanvermögensrechnung der Unternehmung – Einzel- und gesamtwirtschaftliche Argumente zur Ergänzung der betrieblichen Rechnungslegung. In: Schmidt, H. (Hrsg.): Humanvermögensrechnung, Berlin, 1982, S. 3-55
- Schneider, P., Selbstqualifizierung und Selbstorganisation: Zwei Leitideen einer neuen Berufsbildung. In: Meyer-Dohm, P./Schneider, P. (Hrsg.): Berufliche Bildung im lernenden Unternehmen, Stuttgart, Dresden, 1991, S. 45-71

- Schneider, U., Die Evolution kennt kein Subjekt: „PE“ scheint aber auf das Subjekt zu setzen. Zu den Widersprüchen der PE-Theorie und Praxis. In: Laske, S./Gorbach, S. (Hrsg.): Spannungsfeld Personalentwicklung; Konzeptionen, Analysen, Perspektiven, Wiesbaden, 1993, S. 41-60
- Schnell, R./Hill, P./Esser, E., Methoden der empirischen Sozialforschung, 2. Aufl., München, Wien, 1989
- Schmidt, F.L./Hunter, J.E., Messbare Personmerkmale: Stabilität, Variabilität und Validität zur Vorhersage zukünftiger Berufsleistung und berufsbezogenen Lernens, In: Kleinmann, M./Strauß, B. (Hrsg.): Potenzialfeststellung und Personalentwicklung, Schriftenreihe Psychologie für das Personalmanagement (Hrsg.: Sarges, W.), 2. Aufl., 2000, S. 15-43
- Schoemaker, P.H.J., How to link strategic vision to core capabilities. Sloan Management Review 34, 1992, S. 67-81
- Scholz, C., Strategisches Management. Ein integrierter Ansatz, Berlin, New York, 1987
- Scholz, C., Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, München, 1989
- Scholz, C., Personalmanagement, 4. Aufl., München, 1994
- Scholz, C., Strategische Personalentwicklung (Überblick). In: Scholz, C./Djarrahzadeh, M. /Hrsg.): Strategisches Personalmanagement. Konzeptionen und Realisationen, Stuttgart, 1995, S. 231-245
- Scholz, C., Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. neubearb. u. erw. Aufl., München, 2000
- Schreyögg, G., Organisationsentwicklung als Antwort auf Umweltzwänge? Einige Thesen zu konzeptionellen und praktischen Widersprüchen in Organisationsentwicklungsansätzen. In: Sievers, B./Siesint, W. (Hrsg.): Organisationsentwicklung in der Diskussion: Offene Systemplanung und partizipative Organisationsforschung, Arbeitspapiere des FB Wiwi der Gesamthochschule Wuppertal, 44, Wuppertal, 1980, S. 17-26
- Schreyögg, G., Verschlüsselte Botschaften. Neue Perspektiven einer strategischen Personalführung. In: ZFO 56 (3), 1987, S. 151-158
- Schreyögg, G., Der Managementprozess – neu gesehen. In: Staehle, W.H./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 1, Berlin, New York, 1991, S. 255-289

- Schreyögg, G./Noss, C., Hat sich das organisieren überlebt? In: Die Unternehmung 48 (1), 1994, S. 17-33
- Schuler, H., Assessment-Center als Auswahl- und Entwicklungsinstrument: Einleitung und Überblick. In: Schuler, H./Stehle, W. (Hrsg.): Assessment-Center als Methode der Personalentwicklung, Göttingen, 1987a, S. 1-35
- Schuler, H., Mitarbeiterbeurteilung und Leistungsbewertung. In: Graf Hoyos, C./Krober-Riel, W./v. Rosenstiel, L./Strümpel, B. (Hrsg.): Wirtschaftspsychologie in Grundbegriffen: Gesamtwirtschaft – Markt – Organisation – Arbeit, 2. Aufl., München, Weinheim, 1987b, S. 177-187
- Schuler, H., Leistungsbeurteilung. In: Roth, E. (Hrsg.): Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Bd. 3, Göttingen, 1989a, S. 399-430
- Schuler, H., Die Validität des Assessment-Centers. In: Lattmann, C. (Hrsg.): Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung. Sein Aufbau, seine Anwendung und sein Aussagegehalt, Heidelberg, 1989b, S. 223-247
- Schuler, H., Personalauswahl aus der Sicht der Bewerber: Zum Erleben eignungsdiagnostischer Situationen, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 34 (4), 1990, S. 184-191
- Schuler, H., Psychologische Personalauswahl. Einführung in die Berufseignungsdiagnostik. In: Schuler, H. (Hrsg.): Schriftenreihe Wirtschaftspsychologie, Göttingen u.a., 1996
- Schuler, H., Das Rätsel der Merkmals-Methoden-Effekte: Was ist „Potential“ und wie lässt es sich messen? In: v. Rosenstiel, L./Lang-von-Wins, T. (Hrsg.): Perspektiven der Potentialbeurteilung, Göttingen, 2000, S. 53-71
- Schuler, H., Lehrbuch der Personalpsychologie, Göttingen, 2001
- Schuler, H./Funke, U., Berufseignungsdiagnostik. In: Roth, E. (Hrsg.): Organisationspsychologie, Göttingen, Toronto, Zürich, 1989, S. 281-320
- Schuler, H./Stehle, W., Assessment-Center als Methode der Personalentwicklung, Göttingen, 1987
- Schuler, H./Moser, K.: Persönlichkeitsmerkmale und deren Erfassung. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart, 1992, Sp. 1910-1921
- Schuler, H./Prochaska, M., Ermittlung personaler Merkmale: Leistungs- und Potenzialbeurteilung von Mitarbeitern. In: Sonntag, K. (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen, Göttingen, 1992, S. 157-186

- Schuler, H./Stehle, W., Neuere Entwicklungen des Assessment-Center-Ansatzes – beurteilt unter dem Aspekt der sozialen Validität, *Psychologie und Praxis*, 27 (1), 1983, S. 33-44
- Schust, G.H., Total Performance Management. Neue Formen der Leistungs- und Potenzialnutzung in Führung und Organisation, Stuttgart, 1994
- Selbach, R./Pullig, K.K., Handbuch Mitarbeiterbeurteilung, Wiesbaden, 1992
- Senge, P.M./Kleiner, A./Roberts, C., Das Fieldbook zur „Fünften Disziplin“, Stuttgart, 1996
- Siegwart, H., Kontrollformen und Kontrollsysteme. In: Wittmann, W./Kern, W./Köhler, H./Küpper, U./v. Wysocki, K. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3 Bände, 5. Aufl., Stuttgart, 1993, Sp. 2255-2260
- Simoleit, J./Feldhoff, J./Jacke, N., Schlüsselqualifikationen – betriebliche Berufsausbildung und neue Produktionskonzepte. In: Braczyk, H.-J. (Hrsg.): Qualifikation und Qualifizierung – Notwendigkeit, Chance oder Selbstzweck? Beiträge zur aktuellen Diskussion, Berlin, 1991, S. 32-65
- Smith, M./Robertson, I.T., The theory and Practice of Systematic Staff Selection, Houndmills, London u.a., 1986
- Snell, S.A./Youndt, M.A., Wright, P.M., Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management. Merging Resource Theory and Organizational Learning. In: Ferris, G.D. (Hrsg.): Research in Personnel and Human Resources. Vol. 14, London, 1996, S. 61-90
- Sonntag, K., Personalentwicklung – ein (noch) unterrepräsentiertes Feld psychologischer Forschung und Gestaltung. In: Sonntag, K. (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien, Göttingen, 1992, S. 3-16
- Sonntag, K., Ermittlung tätigkeitsbezogener Merkmale: Qualifikationsanforderungen und Voraussetzungen menschlicher Aufgabenbewältigung. In: Sonntag, K. (Hrsg.), Personalentwicklung in Organisationen: Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien, Göttingen, 1999
- Sowarka, B.H./Sarges, W., Psychologische Konstrukte für Eignungsprädiktoren. In: Sarges, W. (Hrsg.): Management-Diagnostik, 2. Aufl., Göttingen, 1995, S. 207-217
- Spencer, L.M. jun./Spencer, S.M., Competence at work – Models for superior performance, New York, 1993,

- Spitznagel, A., Narrative Verfahren, In: Sarges, W. (Hrsg.): Management-Diagnostik, Göttingen, Toronto, Zürich, 1990, S. 384-390
- Spreitzer, G.M./McCall, M.W. jr./Mahoney, J.D., Early identification of international executive potential, Journal of Applied Psychology, 82, 1997, S. 6-29
- Stabenau, H-J., Schlüsselqualifikationen als Schlüssel zum Lean Learning. In: Geissler, H./Behrmann, D./Petersen, J. (Hrsg.): Lean Management und Personalentwicklung, Frankfurt a. Main, 1995, S. 339-352
- Stäbler, S., Die Personalentwicklung der „Lernenden Organisation“. Konzeptionelle Untersuchungen zur Initiierung und Förderung von Lernprozessen. Betriebswirtschaftliche Schriften, H. 147, Berlin, 1999
- Staehle, W.H., Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 5. Aufl., München, 1990
- Staehle, W.H., Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 6. Aufl., München, 1991a
- Staehle, W.H., Redundanz, slack und lose Kopplung in Organisationen: Eine Verschwendung von Ressourcen? In: Staehle, W.H./Sydow, J., (Hrsg.): Managementforschung 1, Berlin, New York, 1991b, S. 313-345
- Stangel-Meseke, M., Schlüsselqualifikationen in der betrieblichen Praxis. Ein Ansatz in der Psychologie, Wiesbaden, 1993
- Staudt, E., Zurück in den Alltag. Kompetenzentwicklung und Bildungspolitik jenseits des Taylorismus (Thesen), Bochum, 1997
- Staudt, E., Defizitanalyse betrieblicher Weiterbildung. In: Schlaffke, W./Weiss, R. (Hrsg.): Tendenzen betrieblicher Weiterbildung: Aufgaben für Forschung und Praxis, Köln, 1990, S. 36-78
- Staudt, E. /Hinterwäller, H., Von der Qualitätssicherung zur Qualitätspolitik – Konzeption einer integralen unternehmerischen Qualitätspolitik. In: ZfB, H. 52, 1982, S. 1000-1042
- Staudt, E./Kröll, M./v. Hören, M., Potentialorientierung der strategischen Unternehmensplanung; Unternehmens- und Personalentwicklung als iterativer Prozeß. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 53, H. 1, 1993, S. 57-75

- Staudt, E./Kröll, M./v. Hören, M., Unternehmens- und Personalentwicklung für die neue Fabrik: Qualifikationspotenzial als strategische Ressource. In: Staudt, E. (Hrsg.): Personalentwicklung für die neue Fabrik, Opladen, 1993, S. 199-225
- Stehle, W., Personalauswahl mittels biographischer Fragebogen. In: Schuler, H./Stehle, W. (Hrsg.): Biographische Fragebogen als Methode der Personalauswahl, Stuttgart, 1986, S. 17-57
- Stehle, W./Brunöhler, A.: Assessment Center als Instrument der Ausbildungsbedarfsermittlung bei Führungskräften. In: Schuler, H./Stehle, W. (Hrsg.): Assessment Center als Methode der Personalentwicklung, Stuttgart, 1987, S. 126-137
- Steinbichler, E., Personalentwicklung als Motivationsinstrument. Konzeption und Erfahrungen bei der Bayerischen Vereinsbank. In: Schanz, G. (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme, Stuttgart, 1991, S. 383-404
- Steinkamp, T., Unternehmertheorien zur Personalentwicklung, Bayreuth, 1989
- Steinle, C./Bruch, H./Nasner, N., Kernkompetenzen: Konzepte, Ermittlung und Einsatz zur Strategieevolution. In: Zeitschrift für Planung, 8. Jg., H. 1, 1999, S. 1-23
- Steinmann, H./Schreyögg, G./Thiem, J., Strategische Personalführung – Inhaltliche Ansatzpunkte und Überlegungen zu einem konzeptionellen Bezugsrahmen, Diskussionsbeiträge Nr. 49, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg, 1989
- Steinmann, H./Schreyögg, G., Management. Grundlagen der Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden, 1991
- Steinmann, H./Schreyögg, G., Management. Grundlagen der Unternehmensführung, 3. Aufl., Wiesbaden, 1993
- Stewart, R., Choice for the manager – A guide to managerial work and behavior, London, 1982
- Stoffer, E./Sommermeyer, W., Auswahl und Förderung von Führungskräften bei IBM. In: Rieckhof, H-C. (Hrsg.): Strategien der Personalentwicklung, 3. Aufl., Wiesbaden, 1992, S. 277-296
- Strauss, G./Sayles, L.R., Personnel. The Human Problems of Management, 3. edition, Englewood Cliffs, N.J., 1972
- Strube, A., Mitarbeiterorientierte Personalentwicklung, Berlin, 1982
- Szulanski, G., Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm. In: Strategic Management Journal, 17. Jg., Sp. Iss., 1996, S. 27-43

- Szyperski, N./Winand, U., Grundbegriffe der Unternehmensplanung, Stuttgart, 1980
- Tannenbaum, S.I./Dupuree-Bruno, L.M., The Relationship between Organizational and Environmental Factors and the Use of Innovative Human Resource Practices. In: Group and Organization Management, 19. Jg., H. 2, 1994, S. 171-202
- Taubert, R./Piorr, R.: Feedbackorientierte Potentialerhebung: Anhaltspunkte für Leistungsprognosen. In: Personalführung, DGFP, 04/1999
- Teichler, U., Qualifikationsforschung. In: Arnold, R./Lipsmeier, A. (Hrsg.): Handbuch der Berufsbildung, 1995
- Thömmes, J., Blinde Flecken in der Beurteilungspraxis. Eine systemtheoretisch-empirische Untersuchung zu Methoden der Potentialbeurteilung in Wirtschaftsorganisationen. In: v. Eckardstein, D./Neuberger, O. (Hrsg.): Personalwirtschaftliche Schriften, Bd. 8, 1996
- Thornton, G.C.III/Byham, W.C., Assessment Centers and Managerial Performance, New York, London, 1982
- Thornton, G.C.III/Gaugler, B.B./Rosenthal, D.B./Bentson, C., Die prädiktive Validität des Assessment-Centers – eine Metaanalyse. In: Schuler, H./Stehle, W. (Hrsg.), Assessment-Center als Methode der Personalentwicklung, Stuttgart, 1987, S. 36-60
- Thornton, G.C.III/Gaugler, B.B./Rosenthal, D.B./Bentson, C., Die prädiktive Validität des Assessment-Centers – eine Metaanalyse. In: Schuler, H./Stehle, W. (Hrsg.): Assessment-Center als Methode der Personalentwicklung, 2. Aufl., Göttingen, 1992, S. 36-60
- Tichy, N.M./Fombrun, C.J./Devanna, M.A. Strategic human resource management, Sloan Management Review, 1992, 24, S. 47-61
- Tietze, B./Schmale, H., Eignungsprüfung. In: Gaugler, E. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart, 1975, Sp. 785-793
- Toemmler-Stolze, Potenzialermittlung durch systematisch durchgeführte Vorgesetztenbefragung. Personalführung, o. Jg (1), 1993, S. 58-63
- Touet, M., Möglichkeiten und Grenzen der Potentialbeurteilung. Reihe: Personal-Management, Band 14 von Becker, G./Berthel, J. (Hrsg.), Lohmar, Köln, 1997
- Trebesch, K., Organisationsentwicklung in der Krise? In: Hinterhuber, H.H./Laske, S. (Hrsg.): Zukunftsorientierte Unternehmenspolitik. Konzeptionen, Erfahrungen und Reflexionen zu Personal- und Organisationsentwicklung, Freiburg, 1984, S. 312-329

- Trux, W./Müller, G./Kirsch, W., Das Management strategischer Programme, 2. Aufl., Bd. 1, München, 1985
- Türk, K., Personalführung und soziale Kontrolle, Stuttgart, 1981
- Udris, I., Trainingsverfahren zur Förderung der Sozialkompetenz. In: Friede, C.K./Sonntag, K. (Hrsg.): Berufliche Kompetenz durch Training, Heidelberg, 1993
- Ulich, E./Frei, F., Persönlichkeitsfördernde Arbeitsgestaltung und Qualifizierungsprobleme. In: Volpert, W. (Hrsg.): Beiträge zur psychologischen Handlungstheorie, Bern, 1980, S. 71-86
- Ulich, E., Arbeitsstrukturierungsmodelle. In: Gaugler, E. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., 1992a, Sp. 374-387
- Ulich, E., Lern- und Entwicklungspotenziale in der Arbeit – Beiträge der Arbeits- und Organisationspsychologie. In: Sonntag, K. (Hrsg.). Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien, Göttingen, 1992b, S. 107-132
- Ulrich, D., Human Resource Champions, Boston, Massachusetts, 1997
- Volpert, W./Ludborz, B./Muster, M., Lernrelevante Aspekte in der Aufgabenstruktur von Arbeitstätigkeiten – Probleme und Möglichkeiten der Analyse. In: Frei, F./Ulich, E. (Hrsg.): Beiträge zur psychologischen Arbeitsanalyse, Bern, Stuttgart, Wien, 1981, S. 195-222
- Wächter, H., Grundlagen der langfristigen Personalplanung, Berlin, 1974
- Wächter, H., Organisationsentwicklung – Notwendig, aber paradox. In: ZfO 52 (2), 1983, S. 61-66
- Wagner, H./Wehling, M., Tendenzen der Personalentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der Rezession. In: Scholz, C./Oberschulte, H. (Hrsg.): Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur, München, Mering, 1995, S. 111-138
- Wagner, I., Kooperative Medien: Informationstechnische Gestaltung moderner Organisationen, Frankfurt a. Main, New York, 1993,
- Walger, G., Change Management im Spannungsfeld von Selbst- und Fremdorganisation. In: Diskussionspapier Nr. 27, Wiwi Fakultät der Universität Witten/Herdecke, Witten/Herdecke, 1996
- Weber, W./Klein, H., Strategische Personalplanung. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart, 1992, Sp. 2142-2154

- Weinert, A.B., Lehrbuch der Organisationspsychologie. Menschliches Verhalten in Organisationen, 2. Aufl., München, Wien, Baltimore, 1987
- Weinert, A.B., Organisationspsychologie, 4. vollst. überarb., Aufl., Weinheim, 1998
- Weinert, F.E., Concept of competence: a conceptual clarification. In: Rychen, D./ Salganik, L. (Hrsg.): Defining and selecting key competencies, Seattle u.a., 2001, S. 45-65
- Wenk, M., Mitarbeiterpotential. Stufen zu Karriere und Erfolg, St. Gallen, 1993
- Westermeyer, H., Logik der Diagnostik. Grundlagen einer normativen Diagnostik, Stuttgart, 1972
- Weuster, A., Der Biographische Fragebogen (BF) als Instrument der Personalauswahl, in: ZfP 1, 1987 (4), S. 409-434
- White, R.W., Motivation reconsidered: The concept of competence, Psychological Review, Bd. 66, 1959, S. 297-333
- Wiegmann, V., Analyse des Humankapitals in der Unternehmensführung. Management-Audit. In: Cisek, G./Schäkel, U./Scholz, J. (Hrsg.): Instrumente der Personalentwicklung auf dem Prüfstand, Hamburg, 1989, S. 199-212
- Wiesner, H., Potentialbeurteilung – Entscheidungshilfe in der Personalentwicklung. In: Personal, Mensch und Arbeit 31 (6), 1979, S. 228-230
- Williams, S., Human Resources Management Review, 7. Jg., H. 2, 1997, S. 139-155
- Witte, E., Zu einer empirischen Theorie der Führung. In: Wild, J. (Hrsg.): Unternehmensführung, Festschrift für Erich Kosiol zu seinem 75. Geburtstag, Berlin, 1974, S. 181-219
- Wohlgemut, A.C., Unternehmensdiagnose in schweizer Unternehmungen. Untersuchungen zum Erfolg mit besonderer Berücksichtigung des Humanpotentials, Bern, 1989
- Wottawa, H., Der „gläserne“ Mitarbeiter. In: Feix, W.E. (Hrsg.), Personal 2000: Visionen und Strategien erfolgreicher Personalarbeit, Wiesbaden, 1991, S. 305-325
- Wright, P.M./McMahan, G.C./McWilliams, A., Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective. In: International Journal of Human Resource Management, 5. Jg., H. 5, 1994, S. 301-326
- Wucknitz, U.D., Handbuch Personalbewertung. Messgrößen, Anwendungsfelder, Fallstudien, Stuttgart, 2002

- Wunderer, R., Das Personalwesen auf dem Weg zum Wertschöpfungs-Center. *Personal*, o. Jg. (4), 1992, S. 148-154
- Wunderer R., Führung des Chefs. In: v. Rosenstiel, L./Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 2. überarb. Aufl., 1993a, S. 237-272
- Wunderer, R., Führung und Zusammenarbeit, Stuttgart, 1993b
- Wunderer, R., Mitarbeiter als Mitunternehmer: Ein Transformationskonzept. In: *Die Betriebswirtschaft*, 59. Jg., H. 1, 1999, S. 105-130
- Wunderer, R./Mittmann, J., Identifikationspolitik: Einbindung des Mitarbeiters in den unternehmerischen Wertschöpfungsprozess, Stuttgart, 1995
- Wunderer, R./Arx, S.v., Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center: Integriertes Organisations- und Personalentwicklungskonzept, Wiesbaden, 1998
- Zimmer, D./Brake, J., Ganzheitliche Personalauswahl, Bamberg, 1993a**
- Zimmer, D./Brake, J., Potenzialeinschätzung im Dialog. In: *Personalführung*, 26. Jg., H. 5, 1993, S. 416-424
- Zander, E., Entgeltformen bei veränderten Technologien, Arbeitsstrukturen und Arbeitszeitregelungen. In: *ZfbF* 36 (4), 1986, S. 289-301
- Zimbardo, Ph.G., *Psychologie*, 5. neu bearb. Aufl., Berlin u.a., 1992